

جامعة اليرموك

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم الإدارة العامة

التفويض وأثره على مستوى أداء العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد من وجهة نظر الإدارة الإشرافية

Authority Delegation and its Impact on Employees' Performance at Jordanian Governmental Departments of Irbid City: the Supervisory Management's perspective

إعداد:

عمار سالم أحمد عجلوني

٢٠٠٩٣٧٠٠٣٢

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد الشيـاب

الأردن – ٢٠١٣

التفويض وأثره على مستوى أداء العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد من وجهة نظر الإدارة الإشرافية

إعداد

عمار سالم احمد عجلوني

بكالوريوس، نظم معلومات إدارية، جامعة آل البيت، 2003

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الإدارة العامة- جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 25-3-2013 م وأجيزت

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور احمد الشياب .... رئيساً ومشرفاً

الأستاذ الدكتور نعيم نصير............................ عضواً

الدكتور حسن العيسى .... عضواً

الاهداء

إليكم يا من أحييتم معي سعادتي وفرحي، وعشتم معي كل لحظات عمري، لكل من صبر علي وتحملني في كل مراحل حياتي.

إلى والدي .... أمد الله في عمره

إلى والدتي ....رمز الوفاء والعطاء

إلى من أحسبهم عوني وسندي .... إخوتي الأعزاء

إلى زوجتي التي تقف دوماً إلى جانبي .... بكل إحساسها ووجدانها

إلى من سكنوا داخل قلبي أولادي .... فارس ولمار

وإلى كل صديق وأخ أهدي ثمرة جهدي هذا المتواضع ....

الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً يليق بجلاله أن وفقني ووهبني الصبر وهداني إلى أساتذة أجلاء كانوا خير عضد وخير موجه لإتمام هذا العمل، وبعد:

أتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير والعرفان إلى أستاذي الفاضل **الأستاذ الدكتور أحمد الشياب** على تفضله بقبول الإشراف على رسالتي، وعلى ما قدمه لي من نصح وتوجيهات وملاحظات أثرت البحث وأخرجته بهذه الصورة، كما أتقدم بالشكر والعرفان للأساتذة الأفاضل الذين تفضلوا بقبول المشاركة في مناقشة هذه الدراسة، جزاهم الله كل خير، وإلى جميع أساتذتي في قسم الإدارة العامة، وإلى زملائي طلبة الماجستير في الإدارة العامة/ جامعة اليرموك لهم خالص محبتي وتقديري.

قائمة المحتويات

الموضـــــوع	الصفحة
الإهداء	ت
الشكر والتقدير..	ث
قائمة المحتويات	ج
فهرس الجداول	د
فهرس الملاحق	ز
ملخص الدراسة باللغة العربية	س
الفصل الأول **الإطار العام للدراسة**	
المقدمة...	١
مشكلة الدراسة وأسئلتها..	٣
أهمية الدراسة	٣
أهداف الدراسة	٤
أسئلة الدراسة	٤
فرضيات الدراسة..	٥
منهجية الدراسة...	٦
مصادر جمع البيانات...	٦
مجتمع وعينة الدراسة..	٦
مراحل تطوير أداة الدراسة...	٩
صدق وثبات أداة الدراسة...	٩
إجراءات تطبيق أداة الدراسة..	١١
الأساليب الإحصائية..	١١
نموذج الدراسة..	١٣
التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة..	١٤
محددات الدراسة..	١٦

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري

الموضوع	الصفحة
أولاً:- تفويض السلطة	
مفهوم التفويض..	١٧
أنواع التفويض..	٢٠
أسس تفويض السلطة..	٢٣
الشروط العامة للتفويض..	٢٣
الوقت المناسب للتفويض..	٢٥
أهمية التفويض..	٢٥
مزايا عملية التفويض..	٢٦
مشاكل وعيوب عملية التفويض..	٢٧
إنهاء التفويض..	٢٨
ثانياً:- أداء العاملين	
مفهوم الأداء...	٣٠
أهمية الأداء...	٣٢
كيفية حدوث الأداء..	٣٣
عناصر الأداء...	٣٣
محددات الأداء..	٣٤
العوامل المؤثرة في الأداء..	٣٤
قياس وتقييم الأداء...	٣٥
خطوات عملية قياس وتقييم الأداء.....................................	٣٥
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	
الدراسات المحلية...	٣٧
الدراسات العربية...	٤٤
الدراسات الأجنبية..	٥١

التعليق على الدراسات السابقة..	٥٤
ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة..............................	٥٥
الفصل الثالث **تحليل ومناقشة بيانات الدراسة**	
وصف خصائص عينة الدراسة..	٥٦
عرض نتائج الفرضيات ومناقشتها...	٥٨
الفصل الرابع **نتائج وتوصيات الدراسة**	
أولاً: النتائج..	٨٥
ثانياً: التوصيات..	٨٧
قائمة المراجـــــع	
أولاً: الكتب والمراجع العربية..	٨٨
ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية..	٩٤
الملاحق..	٩٥
الملخص باللغة الانجليزية..	١٠٣

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول رقم(1)	عدد افراد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة ونسبهم المئوية	٨
جدول رقم (2)	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا	١٠
جدول رقم (3)	التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة	٥٤
جدول رقم (8)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة تفويض السلطة لدى المسؤولين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	٥٩
جدول رقم (9)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد السلطة مرتبة تنازلياً	٦٠
جدول رقم (10)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المسؤولية مرتبة تنازلياً	٦١
جدول رقم (11)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المساءلة مرتبة تنازلياً	٦٣
جدول رقم (12)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء لدى الموظفين العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	٦٤
جدول رقم (13)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد السرعة مرتبة تنازلياً	٦٥
جدول رقم (14)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الحجم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	٦٦
جدول رقم (15)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الدقة مرتبة تنازلياً	٦٧
جدول رقم (16)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الجودة مرتبة تنازلياً	٦٨

جدول رقم (17)	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة تفويض السلطة وأداء الموظفين العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد	٦٩
جدول رقم (18)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" تبعاً لمتغير الجنس على درجة ممارسة تفويض السلطة	٧٠
جدول رقم (19)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" تبعاً لمتغير العمر على درجة ممارسة تفويض السلطة	٧١
جدول رقم (20)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي على درجة ممارسة تفويض السلطة	٧٢
جدول رقم (21)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي على درجة ممارسة تفويض السلطة	٧٣
جدول رقم (22)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لدرجة ممارسة تفويض السلطة تبعا لمتغير سنوات الخدمة	٧٤
جدول رقم (23)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" تبعاً لمتغير الجنس	٧٥
جدول رقم (24)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمستوى أداء الموظفين العاملين تبعا لمتغير العمر	٧٦
جدول رقم (25)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي على مستوى أداء الموظفين العاملين	٧٧
جدول رقم (26)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي على مستوى أداء الموظفين العاملين	٧٨

جدول رقم (27)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمستوى أداء الموظفين العاملين تبعا لمتغير سنوات الخدمة	٧٩
جدول رقم (28)	المقارنات البعدية بطريقة شفيه لأثر سنوات الخدمة على الحجم	٧٩
جدول رقم (29)	تحليل الانحدار لأثر مستوى تفويض السلطة بأبعاده المختلفة على أداء الموظفين العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد	٨٠
جدول رقم (30)	تحليل الانحدار لأثر مستوى تفويض السلطة بأبعاده المختلفة على أداء الموظفين العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد على السرعة	٨١
جدول رقم (31)	تحليل الانحدار لأثر مستوى تفويض السلطة بأبعاده المختلفة على أداء الموظفين العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد على الحجم	٨٢
جدول رقم (32)	تحليل الانحدار لأثر مستوى تفويض السلطة بأبعاده المختلفة على أداء الموظفين العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد على الدقة	٨٣
جدول رقم (33)	تحليل الانحدار لأثر مستوى تفويض السلطة بأبعاده المختلفة على أداء الموظفين العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد على الجودة	٨٣

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوانه	الصفحة
ملحق رقم 1	أسماء السادة أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة	٩٥
ملحق رقم 2	استبانه الدراسة	٩٦
ملحق رقم 3	كتب المخاطبات الرسمية	١٠٠

الملخص

عجلوني، عمار سالم أحمد. التفويض وأثره على مستوى أداء العاملين في الدوائر الحكومية الأردنية في مدينة إربد من وجهة نظر الإدارة الإشرافية. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك،٢٠١٣، بإشراف أ.د احمد "محمدسعيد" الشياب.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مستوى ممارسة تفويض السلطة وأثره على مستوى أداء العاملين في الدوائر الحكومية الأردنية في مدينة إربد من وجهة نظر الإدارة الإشرافية، وتوضيح العلاقة بين درجة ممارسة تفويض السلطة ومستوى أداء العاملين في تلك الدوائر الحكومية.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانه كأداة للقياس، تكونت من محورين رئيسيين الأول يتعلق بتفويض العاملين في أبعاده الأساسية وهي: السلطة، المسؤولية، والمساءَلة، والثاني يتعلق بمستوى أداء العاملين في أبعاده الأساسية أيضاً وهي: السرعة، الحجم، الدقة، والجودة.

وتكونت عينة الدراسة من (٢١١) عامل في الدوائر الحكومية في مدينة إربد، وبعد تطبيق الأداة وإجراء التحليل الإحصائي المناسب باستخدام البرنامج الإحصائي SPSSواستخراج التكرارات والنسب المئوية وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي(ANOVA) ، واختبار تحليل الانحدار، واستخراج معاملات الارتباط بيرسون، أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج من أهمها: أنَّ المستوى العام لدرجة ممارسة تفويض السلطة لدى العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد كان متوسطاً، وبمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (0.51) وكانت أبعاده مرتبه تنازلياً(المسائلة، السلطة، المسؤولية)، كما كان المستوى العام لأداء الموظفين العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد متوسطاً، وبمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري(0.92) باستثناء بعد الجودة فقد كان مرتفعاً وبمتوسط حسابي (2.44) وانحراف معياري(98.) وكانت أبعاده مرتبه تنازلياً(الجودة، السرعة، الحجم، الدقة)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين

درجة ممارسة تفويض السلطة وأداء الموظفين العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بينهما(0.383)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = 0.05) في تقدير المبحوثين لدرجة ممارسة تفويض السلطة تعزى لأثر الجنس في جميع الأبعاد باستثناء بعد المسؤولية والتي كان مستوى الدلالة الإحصائية عندها(0.011). وجاءت الفروق لصالح الذكور بمتوسط حسابي(3.15) وانحراف معياري(0.66)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α= 0.05) في تقدير المبحوثين لمستوى أداء الموظفين العاملين تعزى لأثر الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي، سنوات الخدمة في جميع الأبعاد وفي الأداء ككل، باستثناء بعد حجم الخدمة بين فئتي الخدمة (5 سنوات فأقل) و(16 سنة فأكثر)، وجاءت الفروق لصالح 16 سنة فأكثر بدلالة إحصائية بلغت(0.043) وبمتوسط حسابي(2.40) وانحراف معياري(0.98)، وتبين عدم وجود اثر دال إحصائياً للسلطة على الأداء إذ بلغت قيمة ت(0.270)، وعدم وجود أثر دال إحصائياً للمسؤولية على الأداء إذ بلغت قيمة ت(0.276)، ووجود اثر دال إحصائياً للمساءلة على الأداء حيث كانت قيمة ت(6.878). وفي ضوء النتائج السابقة قدمت الدراسة جملة من المقترحات والتوصيات من أهمها: ضرورة دعم المسؤولين وصناع القرار في المؤسسات الحكومية والوزارات في المملكة الأردنية الهاشمية لممارسة تفويض السلطة للعاملين، وإعادة النظر في التعليمات والقوانين التي تمنع أو تحد من ممارسة عملية تفويض السلطة، وإزالة معوقات تطبيق التفويض في كافة الوزارات الحكومية والمؤسسات والدوائر التابعة لها، وإجراء مزيد من الدراسات حول درجة ممارسة تفويض السلطة في المؤسسات والدوائر الحكومية في الأردن وأثر ذلك على متغيرات أخرى، مثل الإبداع أو الرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: تفويض السلطة، أداء العاملين، الدوائر الحكومية، الإدارة الإشرافية

الفصل الأول

الإطار العام ومنهجية الدراسة

أولاً: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تعد عملية تفويض السلطة من الأمور الهامة والضرورية في إدارة المنظمات، فهي تزيل عن كاهل المدير تخفف الكثير من الأعمال الشكلية المعتادة في المؤسسة، وتفتح له المجال للعناية بالأمور والمهام ذات الطبيعة العامة في المؤسسة كوضع السياسات والبرامج والخطط المتعلقة بالأهداف العليا للمؤسسة. فالتفويض وسيلة للتخلص من التركيز الشديد في السلطات عند قمة السلم الإداري، حيث يلجأ الرئيس إليه، ويعهد إلى من هم أدنى منه جانباً من تلك الاختصاصات المختلفة التي تعوقه عن ممارسة مهامه الرئاسية، وبذات الوقت فإنها تدفع حركة العمل في المؤسسة إلى الأمام ، إذ إنها تسهم في الكشف عن قدرات العاملين في المؤسسة وترفع من روحهم المعنوية، فالمدير لا يستطيع أن يقوم بالأعمال الإدارية المختلفة دون الاستعانة والاستفادة من قدرات وعقول العاملين معه، كما أن إعطاء بعض الصلاحيات يخفف كثيراً من العبء الملقى على كاهله، ويعمل على تسيير شؤون العمل بشكلٍ جيد وأفضل.

كما أن التفويض في السلطة الإدارية له مكانة هامه بين موضوعات القانون الإداري المختلفة بوجه عام، وموضوعات الإدارة العامة بوجه خاص، وأن لموضوع التفويض كونه موضوعاً مشتركاً في دراسات القانون الإداري والإدارة ألعامه في الوقت نفسه الأثر الكبير في بروز أهميته. وقد أخذت هذه الأهمية في الازدياد بسبب تشابك وتضخم الأعمال الإدارية من ناحية، ولوضوح الفوائد والمزايا التي

تعود على العمل الإداري من الالتجاء إلى التفويض من جانب السلطة الإدارية من ناحية أخرى (عبدالله، ١٩٨٦).

ونظراً للتحديات المعاصرة التي تؤثر على مستقبل المنظمات الإدارية والتي تفرض على تلك المنظمات تحديات جديدة تتمثل في حاجتها إلى التحول من النمط الإداري الهرمي التقليدي إلى النمط الديمقراطي والمشارك الحديث والذي يعد الأكثر مرونة. وبالرغم أن التفويض يعد من المبادئ الإدارية الهامة في الفكر والتطبيق الإداري، فإن هناك الكثير من المنظمات تفتقر إلى رؤية واضحة لتبنيه وتطبيقه، لذا فقد أصبح موضوع تفويض السلطة للعاملين موضع الاهتمام والنقاش الواسع والأكثر أهمية.

وكذلك يعتبر تفويض المهام الأداة الوحيدة الأكثر فاعلية والتي تتوافر لدى المدير عندما يتم استخدامها بشكل ملائم ومناسب، فهذه الأداة تؤدي إلى تنظيم الوقت، وتخفيف العبء الملقى على كاهله، حيث تمكنه من القيام بمهام وأعمال أخرى، وتعمل على حث وتحفيز الموظفين الآخرين والعمل على تنمية وتطوير قدراتهم في العمل، وبالتالي يعود العمل على كافة الأطراف داخل العمل بالنفع (آموس، ٢٠٠٢).

وغالباً ما ينظر إلى أسلوب الإدارة عن طريق تفويض المهام إلى أنه أسلوب رسمي في الإدارة، ولكن في حقيقة الأمر، يعتبر التفويض أمراً يتم استخدامه من قبل العديد من الأشخاص على مختلف فئاتهم وتعددها، فعندما تسأل موظفاً ما أن يقوم بتنفيذ مهمة من أجلك وتتيح له سلطة التحكم في المهمة التي أسندت له القيام بها، فإنك– وبطريقة ما– تفوضه وتمنحه الصلاحية لأداء هذه المهمة(آموس، ٢٠٠٢) .

ولما للتفويض من أهمية كبيرة في تنظيم العمل الإداري في كل مؤسسة إدارية، وتخفيف عبء العمل الزائد، وسرعة البت في القرارات، وتوفير للوقت والجهد لدى المدراء، لذا جاءت هذه الدراسة لتحقيق إضافات يتناولها موضوع التفويض وأثره على أداء العاملين لندرة الدراسات في هذا المجال.

مشكلة الدراسة:

نظراً للتحديات المعاصرة التي تؤثر على مستقبل المنظمات الإدارية والتي تفرض على تلك المنظمات تحديات جديدة تتمثل في حاجتها إلى التحول من النمط الإداري الهرمي إلى النمط الديمقراطي والمشارك والذي يعد الأكثر مرونة. فإن مشكلة الدراسة تكمن في عدم معرفة مدى ممارسة تفويض السلطة وأثرها على مستوى أداء العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد مع الأخذ بعين الاعتبار قلة الدراسات العربية المنشورة في هذا الموضوع بشكل عام والأردنية بشكل خاص بحدود علم الباحث، مما يكسب هذه الدراسة أهمية خاصة. وعليه فإن الدراسة تسعى للإجابة عن السؤال التالي:

- ما مستوى ممارسة تفويض السلطة في الدوائر الحكومية في مدينة إربد وأثره على مستوى أداء العاملين في الدوائر المبحوثة.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال ما تساهم به من:

الناحية العلمية: تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة على المستوى النظري نتيجة لقلة الكتب والدراسات المنشورة التي تناولت هذا الموضوع سواء على المستوى المحلي بشكل خاص أو على المستوى العربي بشكل عام، وبذلك تصبح هذه الدراسة إضافة إلى أدبيات الموضوع ومساهمة في إثراء الكتابات والدراسات المتعلقة بتفويض السلطة وأثره على مستوى أداء العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد .

الناحية العملية: أما على المستوى التطبيقي فقد تم تسليط الضوء على موضوع تفويض السلطة وأثره على مستوى أداء العاملين وذلك بتركيز الدراسة على ترجمة هذه المفاهيم إلى تطبيقات عملية للخروج بالنتائج. ومن المتوقع أن تساعد نتائج هذه الدراسة فيما تقدمه من توصيات ونتائج ملائمة لتطبيق مفهوم تفويض السلطة في الدوائر الحكومية في مدينة إربد وأثره في تحسين مستوى الأداء الوظيفي

لدى العاملين في هذا القطاع، وبالتالي الحصول على الأهداف التنظيمية المطلوبة، كما يتوقع أن تساعد المدراء والمسؤولين الإلمام بالمتغيرات ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي تساعدهم في اتخاذ القرار.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى بيان أثر تفويض السلطة على مستوى أداء العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد ، وتتلخص الأهداف فيما يلي:

١. التعرف على مستوى ممارسة المسؤولين لتفويض السلطة في الدوائر الحكومية في مدينة إربد.

٢. التعرف على مستوى أداء العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد .

٣. معرفة فروقات الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين(الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) على درجة ممارسة تفويض السلطة من جهة ومستوى أداء العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد من جهة أخرى.

٤. معرفة أثر ممارسة تفويض السلطة على مستوى أداء العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد .

أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية للإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما مستوى ممارسة المسؤولين لتفويض السلطة في الدوائر الحكومية في مدينة إربد ؟

٢. ما مستوى أداء العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد؟

٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تفويض السلطة لدى الموظفين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المبحوثين لمستوى أداء العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟

٥. هل يوجد أثر ذو دلاله إحصائية لمستوى ممارسة تفويض السلطة على أداء العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد ؟

فرضيات الدراسة:

محاولةً للإجابة عن أسئلة الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

١. هنالك مستوى متوسط من درجة ممارسة تفويض السلطة من قبل العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد من وجهة نظر العاملين فيها.

٢. هنالك مستوى متوسط من الأداء لدى العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد.

٣. هناك علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين درجة ممارسة تفويض السلطة و أداء العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد من وجهة نظر العاملين فيها.

٤. هنالك فروقات ذات دلالة إحصائية مهمة عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في تقدير المبحوثين في درجة ممارسة تفويض السلطة تعود إلى خصائصهم الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) من وجهة نظر العاملين فيها.

٥. هنالك فروقات ذات دلالة إحصائية مهمة عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في تقدير المبحوثين لمستوى أداء العاملين تعزى إلى خصائصهم الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) من وجهة نظر العاملين فيها.

٦. هنالك أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) لمستوى ممارسة تفويض السلطة على أداء العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد من وجهة نظر العاملين فيها.

ثانياً: منهجية الدراسة

اعتمد الباحث منهجية التحليل الإحصائي الوصفي من خلال إجراء الدراسة الميدانية على عينة من العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد، وباستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لاختبار فرضيات الدراسة.

مصادر جمع البيانات:

تعتمد الدراسة على مجموعتين رئيسيتين من مصادر جمع البيانات هما:

البيانات الثانوية:- وذلك من أجل تكوين الإطار النظري للدراسة، حيث تم مراجعة التقارير والنشرات والكتب والدوريات والدراسات والبحوث المنشورة وغير المنشورة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

البيانات الأولية:- من خلال جمع البيانات الأولية من واقع مجتمع وعينة الدراسة، من خلال استخدام الاستبانة التي أُعدت خصيصاً لتغطية الجانب التطبيقي للدراسة.

مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع هذه الدراسة جميع الدوائر الحكومية الأردنية في مختلف المجالات الاقتصادية والإدارية والاجتماعية والخدمية، ونظراً لصعوبة حصر مثل هذا المجتمع بدقه لكبر حجمه وامتداده على مستوى رقعة الدولة، اشتمل مجتمع الدراسة (١٦) وزارة ودائرة ومؤسسة أردنية في مركز محافظة إربد في المملكة الأردنية الهاشمية وهي (وزارة الداخلية/ المحافظة، وزارة العدل/ قصر العدل، مديريات تربية إربد الأولى والثانية، مديرية الأشغال العامة، مديرية الصحة، مديرية الزراعة، دائرة ضريبة الدخل، دائرة الأحوال المدنية والجوازات، دائرة الأراضي والمساحة، دائرة الآثار العامة، المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، دائرة التنمية الاجتماعية، مؤسسة الإقراض الزراعي، سلطة المياه، شركة الكهرباء).

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة مكونة من المؤسسات والدوائر الحكومية في مدينة إربد وممثلة لها بالطريقة العشوائية للحصول على عينة أكثر تمثيلاً لمجتمع الدراسة، حيث شملت الرؤساء في مختلف المستويات التنظيمية، أي الأشخاص الذين يحتلون مراكز إشرافية في كافة مستويات الإدارة العليا والوسطى والدنيا، الذين يحملون رتبة مدير ، مساعد مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة، حيث تم اختيار هذه المفردات لأسبابٍ عديدة أهمها:

أ. إنهم يمثلون الرؤساء والمرؤوسين في آنٍ واحد.

ب. إنهم محور عملية تفويض السلطة موضوع الدراسة.

ج. إنهم الأقدر على تفهم موضوع الدراسة والاستجابة لها.

د. السهولة النسبية في حصر أعدادهم نوعاً ما.

والجدول رقم (١) التالي يبين مجتمع وعينة الدراسة ونسبهم المئوية في المؤسسات والدوائر الحكومية في محافظة إربد.

جدول رقم(1)

عدد أفراد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة ونسبهم المئوية

الرقم	المؤسسة أو الدائرة	عدد أفراد مجتمع الدراسة	عدد أفراد عينة الدراسة	النسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة	عدد الاستبانات المسترجعة	نسبة الاسترجاع	الاستبانات الصالحة للتحليل
1	وزارة الداخلية/المحافظة	30	21	70%	16	76%	13
2	وزارة العدل/ قصر عدل إربد	34	26	76%	21	80%	20
3	مديرية تربية إربد الأولى	35	23	65%	18	78%	16
4	مديرية تربية إربد الثانية	38	27	71%	20	74%	19
5	مديرية الأشغال العامة	33	26	78%	19	73%	16
6	مديرية الصحة	32	23	71%	18	78%	14
7	مديرية الزراعة	31	25	80%	18	72%	12
8	دائرة ضريبة الدخل	25	19	76%	13	69%	8
9	دائرة الأحوال المدنية والجوازات	37	25	67%	19	76%	10
10	دائرة الأراضي والمساحة	35	18	51%	13	72%	10
11	دائرة الآثار العامة	24	17	70%	14	82%	13
12	المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي	36	24	66%	21	87%	18
13	دائرة التنمية الاجتماعية	26	18	70%	12	66%	12
14	مؤسسة الإقراض الزراعي	21	18	85%	11	61%	11
15	سلطة مياه إربد	24	16	66%	11	68%	10
16	شركة كهرباء محافظة إربد	29	19	65%	12	63%	9
	المجمـــــــــــوع	490	345	70%	256	74%	211

المصدر : إعداد الباحث

مراحل تطوير أداة الدراسة:

تتكون أداة الدراسة من جزئيين، يشتمل الجزء الأول منها على المعلومات الشخصية والوظيفية التي تحتوي كلاً من الجنس، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة.

أما الجزء الثاني فيتكون من بعدين، البعد الأول: تفويض العاملين ويشتمل على ٢٩ فقرة والتي كانت على النحو التالي:

- السلطة: من خلال أرقام الفقرات ١-١٠
- المسؤولية: من خلال أرقام الفقرات ١١-٢٠
- المساءلة: من خلال أرقام الفقرات ٢١-٢٩

أما البعد الثاني، فيتكون من الأداء، ويشتمل على ٢٥ فقرة كانت على النحو التالي:

- السرعة: من خلال أرقام الفقرات ٣٠-٣٥
- الحجم: من خلال أرقام الفقرات ٣٦-٤١
- الدقة: من خلال أرقام الفقرات٤٢-٤٨
- الجودة: من خلال أرقام الفقرات٤٩-٥٤

صدق وثبات أداة الدراسة(الاستبانة):

صدق الأداة :- للتعرف على الصدق الظاهري لأداة الدراسة(الاستبانة) فقد تم عرضها على خمسة محكمين من أساتذة الجامعات المختصين في الإدارة العامة وإدارة الأعمال والتربية من ذوي الاختصاص والخبرة ، وطلب من كل محكم إبداء رأيه في الفقرات الواردة في الاستبانة من حيث وضوح الفقرات، وانتماء الفقرة لمجالها، ومدى ملائمة تدرج الإجابة الخماسي، لإجراء أي تعديل أو

حذف أو إضافة بما يناسب المقياس، وقد تم تعديل بعض الفقرات بناءً على توصياتهم وإجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون للوصول إلى الاستبانة بصورتها النهائية.

ثبات الأداة :- للتعرف على ثبات أداة الدراسة فقد تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Chronbach's Alpha) لتحديد درجة الاعتمادية(ثبات الأداة) للاستبانة في الحصول على البيانات اللازمة، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة لتحقيق هذا الغرض، وقد وجدت النسبة ٦٠% فأكثر وكانت درجة ثبات الأداة مقبولة، وعند استخدامنا لهذا الاختبار وجد أن قيمة كرونباخ ألفا بالنسبة لمجالات الدراسة فيما يتعلق بمفهوم تفويض السلطة ومجالاته الثلاث وفيما يتعلق بمفهوم الأداء ومجالاته الأربعة هي نسب مناسبة وعالية لأغراض الدراسة وتتراوح ما بين (0.68-0.96) وجمعيها أكثر من(0.60)، والجدول رقم (2) يوضح قيمة اختبار كرونباخ ألفا لكافة مجالات الدراسة.

جدول (2)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

مجالات تفويض السلطة	الاتساق الداخلي
السلطة	0.68
المسؤوليه	0.68
المساءَلة	0.70
تفويض السلطة ككل	0.81
مجالات أداء الموظفين	**الاتساق الداخلي**
السرعة	0.89
الحجم	0.90
الدقة	0.91
الجودة	0.92
الأداء ككل	0.96

يتضح من الجدول رقم(2) أن قيم معاملات ارتباط محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للإستبانه موجبة، وقد تراوحت ما بين(0.68-0.96)، حيث كانت قيمة كرونباخ ألفا لمجالات تفويض السلطة كالآتي: السلطة(0.68)، المسؤولية(0.68)، والمساءَلة(0.70) ومجالات تفويض السلطة ككل(0.81)، في حين كانت قيمة كرونباخ ألفا لمجالات أداء الموظفين كالآتي:السرعة(0.89)، الحجم(0.90)، والدقة(0.91)، والجودة(0.92)، ومجالات الأداء ككل (0.96) حيث تعتبر هذه القيم مناسبة ومقبولة لأغراض الدراسة.

إجراءات تطبيق أداة الدراسة(الاستبانة):

بعد الحصول على خطاب من عمادة كلية الاقتصاد موجه إلى من يهمه الأمر لتسهيل مهمة الباحث في تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، تم الاستعانة ببعض الزملاء في توزيع الاستبيانات مع الباحث يداً بيد على أفراد عينة الدراسة والطلب منهم إعادتها بعد تعبئتها، حيث تم توزيع (345) استبانه، وقد استطاع الباحث استرداد(256) استبانه منها، وبعد مراجعتها وتدقيقها، تم إسقاط(45) استبانه منها لعدم مطابقتها لشروط التحليل الإحصائي، وبذلك بلغ عدد الاستبانات التي دخلت التحليل الإحصائي (211) استبانه تم إجراء معالجتها إحصائياً بالحاسب الآلي عن طريق برنامج (spss) واستخراج النتائج.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

١- اختبار الثبات حيث تم استخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا، للتأكد من ثبات فقرات الدراسة.

٢- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة.

٣- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتي تسمى بالأساليب الإحصائية الوصفية، لقياس مستوى التفويض ومستوى أداء العاملين.

٤- اختبار (One- Sample T-Test) للتحقق من مدى معنوية النتائج حول أبعاد تفويض السلطة وأبعاد أداء العاملين.

٥- اختبار تحليل التباين الثنائي (ANOVA)، وذلك من أجل معرفة الفروق الإحصائية في تقديرات المستجيبين للدراسة والتي تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية.

٦- اختبار شفيه(Scheffe)، لبيان مصادر الفروق لأثر الخصائص الشخصية والوظيفية على مجالات الدراسة.

٧- اختبار تحليل الانحدار لمعرفة أثر تفويض السلطة على مستوى أداء العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد.

٨- استخراج معاملات الارتباط(Person Correlations) للتعرف على علاقات الارتباط بين مجالات الدراسة.

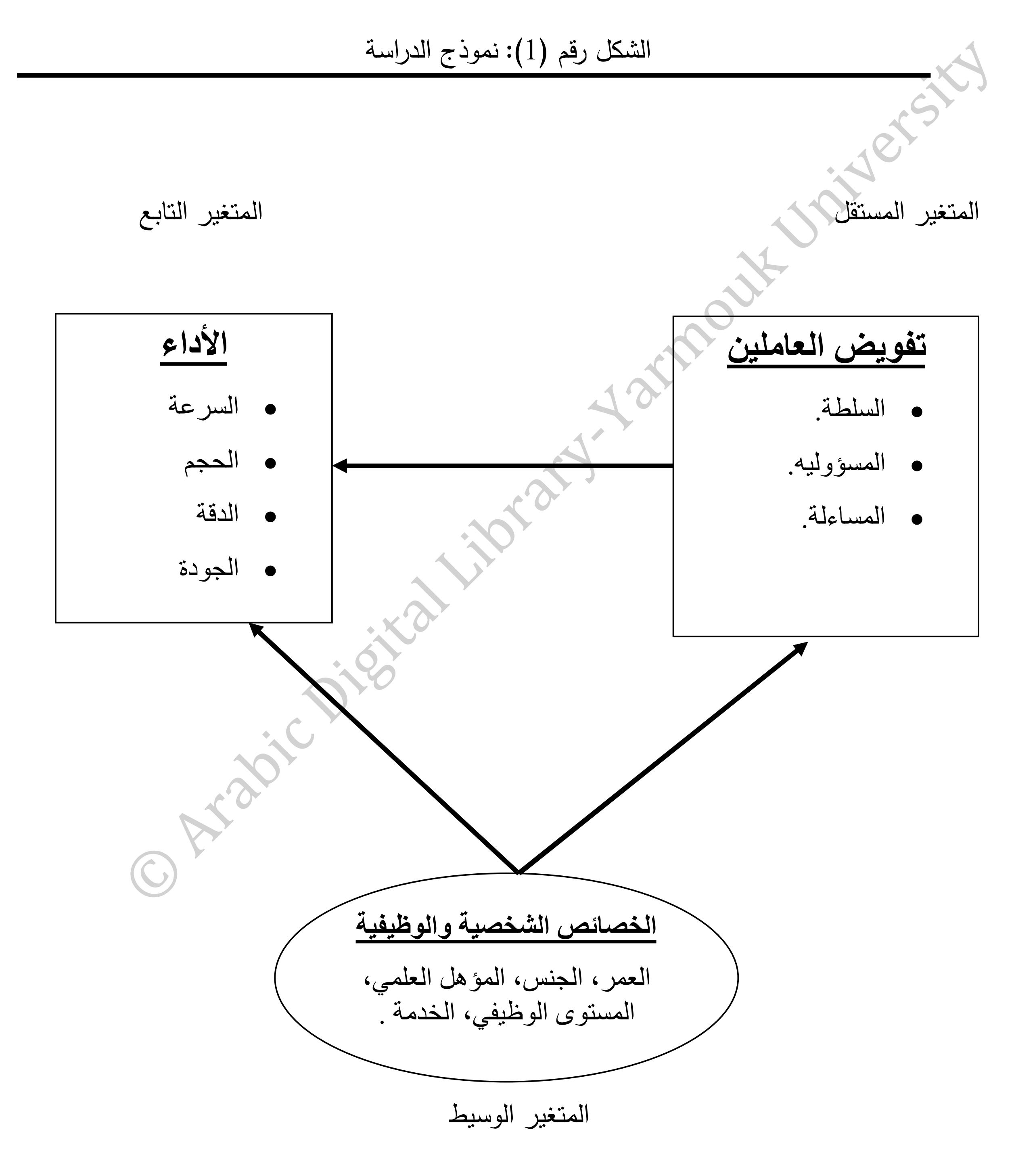
مقاييس التحليل:

استخدمت الدراسة المعيار الإحصائي الآتي لتفسير تقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وكما يلي:

- الدرجة المرتفعة: من متوسط 1 إلى أقل من 2.50
- الدرجة المتوسطة: من متوسط 2.50 إلى أقل من 3.50
- الدرجة المتدنية: من متوسط 3.5 الى متوسط 5

نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



* إعداد: الباحث

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

تفويض السلطة: أن يعهد الرئيس بجزء من اختصاصاته للموظفين من المستويات الإدارية المتتالية لأداء مهام معينة(المعاني، ٢٠٠٩).

المشاركة: منح الإدارة فرصة اتخاذ القرارات للموظفين دون أن تقيدهم وتحد من مساهمتهم باتخاذ القرار وذلك من أجل منحهم فرص أفضل لتوظيف قدراتهم.(الضلاعين، ٢٠١٠).

بيئة العمل/ المؤسسة: تجمع بشري يهدف إلى تحقيق هدف أو أهداف معينة، وذلك من خلال بعض الأعمال والمهام المحددة، والتفاعل مع البيئة والظروف المحيطة بها بشقيها الداخلي والخارجي(عواد،٢٠١٢).

أداء العاملين: ويقصد به ما يقدمه العاملين من مخرجات عمل وما يضيفونه، ونوعية علاقاتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة والتعليمات (ريان، ٢٠٠٩).

السلوك: يقصد بالسلوك تصرفات الفرد في مواقف الحياة المختلفة، أما الأداء فهو السلوك الوظيفي الهادف(هلال، ١٩٩٦).

السلطة: الحق الشرعي والرسمي للمدير في أخذ القرارات وإصدار الأوامر وتوزيع الموارد بهدف تحقيق النتائج المرغوبة. أو هي الحق في محأولة تغيير أو توجيه الآخرين بهدف إنجاز أهداف مشتركة اتفق عليها مسبقاً بين أفراد المنظمة(السالم، ٢٠٠٩).

المسؤولية: الالتزام بأداء عمل معين، أو إنجاز هدف معين بالطريقة المنصوص عليها، وفي فترة زمنية محددة، وفي حدود الإمكانيات المالية المخصصة(ملوخيه،٢٠٠٦).

المساءَلة: هي جملة من العمليات والأساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من أن الأمور تسير وفقاً لما هو مخطط لها، وضمن أقصى المستطاع، ولذلك فالمساءَلة ليست تحقيقاً أو محاكمة، بل القصد

منها أنَّ الأداء يتم ضمن الأطر التي حددتها الأهداف والطموحات، ووفق المعايير المتفق عليها للوصول بالنظام إلى مستوى من الكفاية والفاعلية(أخو ارشيده، ٢٠٠٦).

الإدارة الإشرافية: هي تلك الوظيفة الإدارية الخاصة بملاحظة جهود الآخرين وتوجيههم لإنجاز العمل، وبالتالي فإن جميع المستويات الرئاسية داخل التنظيم تمثل في الوقت نفسه مستويات إشرافية ابتداءً من رئيس المؤسسة أو المدير العام حتى رئيس أو ملاحظ العمال، حيث أنهم جميعاً يقومون بتوجيه ومراقبة جهود العاملين تحت رئاستهم في إنجاز الأعمال التي أوكلت إليهم (عليوة، ٢٠٠٢).

المشرف: هو الشخص في التنظيم الذي يكون مسؤولاً عن مجموعة من العمال أو الموظفين أو المشغلين حيث يقوم بإدارتهم والإشراف عليهم وتقويم عملهم وقيادتهم إلى تحقيق أهداف المنظمة(شقبوعه، ٢٠٠١).

المسؤول: وهو ذلك الرئيس المسؤول عن ملاحظة وتوجيه جهود مرؤوسيه لإنجاز العمل وتحقيق أهدافه وذلك بناءً على السلطة المخولة إليه، ويتميز المشرف بأن له دور مزدوج في هذا المستوى الإشرافي فهو متخصص في وظيفته وفي الوقت نفسه مشرف على غيره من الموظفين، أي إن الإشراف يعتبر جانباً من وظيفته(عليوة، ٢٠٠٢).

منظمات القطاع العام: مجموعة المنشآت التي تملك الدولة رؤوس أموالها وتديرها على أسس تختلف عن تلك التي تدار بها المرافق والمنشئات الحكومية التقليدية(ملوخيه،٢٠٠٦).

محددات الدراسة:

وتتمثل محددات الدراسة في كلٍ من:

الحدود الموضوعية:

– الصعوبة في الحصول على بعض المعلومات الخاصة والمتعلقة بمفهوم تفويض السلطة على مستوى المملكة بسبب ندرة توفر الدراسات النظرية والميدانية في المؤسسات والدوائر الحكومية الأردنية.

– احتمال ميل بعض أفراد العينة من العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد إلى المثالية في إجاباتهم عن فقرات الاستبانة وان تعكس خياراتهم ما يجب أن يكون وليس الواقع الحقيقي، وذلك لاعتقادهم أن الإجابات الصريحة يمكن أن تعرضهم للنقد والمسائلة.

الحدود البشرية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة وحيدة لجمع البيانات الأولية، وهذه الأداة تعتمد على جدية أفراد عينة الدراسة في تعبئتها وإدراكهم لمعاني العبارات الواردة فيها.

الحدود الجغرافية: اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد، وعليه فإن إمكانية تعميم نتائج الدراسة تنحصر مباشرة في هذه الوحدات الإدارية في تلك الدوائر. وبالرغم من ذلك فإنه يمكن اعتبار هذه الدراسة مؤشرات لها دلالاتها في التعرف على واقع عملية تفويض السلطة في المؤسسات الحكومية الأردنية بشكلٍ عامٍ.

الحدود الزمنية: فقد اقتصرت هذه الدراسة على أثر التفويض على مستوى أداء العاملين في الدوائر الحكومية الأردنية في محافظة إربد للعام الدراسي ٢٠١١–٢٠١٢ وطبقت على العينة المكونة من عامليها آنذاك.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري

أولاً:- تفويض السلطة:

مقدمة:

يقول الله تعالى﴿ وواعدنا موسى ثلاثين ليلة وأتممناها بعشر فتم ميقات ربه أربعين ليلة، وقال موسى لأخيه هارون اخلفني في قومي وأصلح ولا تتبع سبيل المفسدين﴾(الأعراف، ١٤٢). وفي سورة أخرى يقول الحق سبحانه وتعالى﴿ وأُفوض أمري إلى الله﴾(غافر، ٤٤)، كما ويدخل في مفهوم التفويض فكرة المعاونة والاستعانة، وعلى أساس ما ورد في هذه الفكرة من القرآن الكريم قوله تعالى على لسان نبيه موسى عليه السلام:﴿ واجعل لي وزيراً من أهلي، هارون أخي اشدد به أزري وأشركه في أمري﴾(طه، ٣٠).

إن تفويض السلطة هو إحدى الممارسات الإدارية لتفويض المهام والصلاحيات للآخرين، كما يعد إجراءً وقتياً يقوم به الشخص لتخفيض الأعباء الملقاة عليه، وذلك بإعطاء غيره صلاحيات التصرف، واتخاذ القرارات المناسبة في شأن محدد ومعين في وقتٍ ما.

مفهوم التفويض:

يمكن تتبع فكرة التفويض عن طريق المفهوم اللغوي لهذه الكلمة لدى العرب وعند التطبيق العملي لها واستخدامها، حيث كانت تجمع أفكاراً مرتبطة بها كالمعاونة والمشاركة، وشد الأزر والإنابة إلى أن أطلق عليها واتخذت لفظ التفويض في عهد الدولة العباسية.

يعرف التفويض لغة بأنه تكليف فرد لآخر بمهمة يؤديها بدلاً عنه، ففي القاموس المحيط فوض إليه الأمر تفويضاً- أي رده إليه وجعله الحاكم منه، وفي حديث الدعاء فوضت أمري إليك، أي رددته إليك، ويقال فوض أمره إليه إذ رده إليه وجعله الحاكم فيه(قريطم،٢٠١١).

وعُرِّف التفويض بأنه: تخويل الرئيس بعض الصلاحيات المسندة إليه، إلى غيره ومن بينهم مرؤوسه، على أن يتخذ التدابير والأعمال التي يكفل مساءلتهم ومحاسبتهم على نتائجها، كما يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يتراءى له بصفته المسؤول الأول عنها(الثّلب، ١٩٩٢).

مفهوم تفويض السلطة:

يتفق معظم الناس على أن تفويض السلطة هو نشاط إداري ضروري وجوهري، لكن قلّة منهم تجد أن من السهل تطبيق هذا المفهوم على ارض الواقع، فهم يَعرِفونَ أن تفويض السلطة ليس تكليف الآخرين بمهام أو وظائف معينة حيث يحصل التطبيق بشكل سحري، وبالتالي يكون لهم تخوفات من الوثوق بأشخاص آخرين لتنفيذ أعمالهم كما لو قاموا في تنفيذها بنفسهم(كينان، ١٩٩٦).

فقد أشار(عواد، ٢٠١٢) في الإدارة،" لا يعني التفويض التخلص من السلطة أو التنازل عنها فالمدير الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائماً بسلطته الشاملة على هذه الواجبات المعينة رغب في ذلك أم لم يرغب، فالتفويض لا يعني التخلي الدائم عن هذه الالتزامات، ولكنه يعني منح الآخرين الحق في العمل داخل نطاق محدد ومعين، أو بعبارة أخرى فإن للتفويض خاصية مزدوجة نظراً لأنَّ من نتائجه حصول المرؤوس على السلطة من رئيسة". وفي الوقت نفسه يستمر الرئيس بالاحتفاظ بسلطته الأصلية بالكامل، وبالتالي فإن لتفويض السلطة عدة تعريفات منها:

"عملية دقيقة تتطلب المهارة الفائقة في ممارستها، فالقائد عندما يفوض السلطة عليه أن يمنح المفوض حرية التصرف، والتي تكفل له تنفيذ الأعمال الموكولة إليه والمفوض بإنجازها" (كنعان، ٢٠٠٢).

وعرف عبد الله(١٩٨٦) تفويض السلطة بأنها:" نقل الرئيس الإداري جانباً من اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته عن هذه الاختصاصات أمام الرئاسات العليا".

ورأى حسين(٢٠٠٤) بأنها: انتقال مؤقت لسلطة اتخاذ القرارات، أو صلاحية التصرف في أمور معينة من جهة لأخرى، أو من شخص أعلى إلى جهة أو شخص آخر أدنى في المستوى الوظيفي.

وعرفها السلمي(١٩٩٩) بأنها:" وسيلة هامة لتدريب المرؤوسين على تحمل المسؤوليات الأكبر، وإعدادهم لشغل وظائف أعلى".

وعرفها العمايرة(١٩٩٩) بأنها: إسناد المدير لبعض الصلاحيات والمهام إلى غيره ومن بينهم مرؤوسيه، على ان يتخذ التدابير التي تكفل مساءَلتهم ومحاسبتهم عنها وعن نتائجها، بحيث يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يراه مناسباً بصفته المسؤول الأول عنها.

كما ويعرفها حسان والعجمي(٢٠٠٧) بأنها:" منح المرؤوس الذي تفوض إليه الصلاحيات حرية التفكير والتصرف عند وضع الخطط وتنفيذها بعيداً عن أي ضغوطات أو قيود تحد من نشاطه الفكري وقدرته على الابتكار".

ويرى الباحث من خلال مجموعة التعريفات السابقة أن عملية تفويض السلطة في القطاع العام تعني: أن يقوم المسؤول أو الشخص ذو المستوى الوظيفي الأعلى بمنح العاملين لديه أو ممن هم أدنى منه في المستوى الوظيفي حق التصرف واتخاذ القرارات ضمن نطاق محدد ومعين، وبالقدر اللازم من السلطة لإنجاز المهمة، مع احتفاظ المدير بسلطته احتفاظا كاملاً، والحق في استردادها في أي وقت يشاء.

أما المسؤولية فهي كما يعرفها (دافيز):والمأخوذة من (عواد، ٢٠١٢) " التزام الفرد بتأدية الوظائف والواجبات الموكولة إليه بطريقة سليمة وبأحسن ما يستطيع وطبقاً لتوجيهات رئيسة الذي يحاسبه".

والمسؤولية لا يمكن تفويضها، فالرئيس قد يفوض المرؤوس سلطة في أداء واجب ما، وقد يقوم المرؤوس بدوره بتفويض جزء من السلطة التي حصل عليها، ولكن لا يمكن للرئيس أو المرؤوس أن يفوض شيئاً من مسؤوليته، فالمسؤولية مع كونها التزام بالأداء فهي في الحقيقة تمثل تعهدا من الشخص لرئيسه وليس تفويضاً له.

أنواع التفويض:

للتفويض بشكلٍ عام نوعان، هما: (أبو قحف، ٢٠٠٢)

١- **تفويض الصلاحية:**

ويعني نقل الصلاحية من سلطة عليا مفوضة إلى سلطة أدنى مفوض إليها. وهذا يقود إلى التخلي عن بعض الصلاحيات من المفوض إلى المفوض إليه. حيث لا يجوز للجهة أو الشخص المفوض أن يمارس صلاحياته التي فوضها إلى غيره طوال مدة التفويض.

وتفويض الصلاحية يعطى للمركز الوظيفي الأدنى، أي من سلطة عليا إلى سلطة أدنى، دون النظر إلى شاغل الوظيفة أو السلطة العليا أو الدنيا.

٢- **تفويض التوقيع:**

ويقتضي تكليف سلطة عليا سلطة أدنى منها بتوقيع بعض القرارات أو الأعمال الإدارية نيابة عنها. هذا ويحق للجهة (أو الفرد الذي يفوض التوقيع) أن تمارس حقها في التوقيع في أي وقت إلى جانب الفرد الآخر أو الجهة الأخرى المفوض إليها هذا الحق. وتجدر الإشارة إلى أن تفويض التوقيع يكون دون صفة شخصية. ويعتبر المفوض هنا هو الفاعل الحقيقي للتصرف والمفوض إليه يتصرف باسم المفوض.

أنواع التفويض في علم الإدارة العامة:

تتناول الدراسات المختلفة في علم الإدارة العامة، أنّ السلطة في أية منظمة، تتركز أساساً في رئيسها، وأنّه لدى إعداد الهيكل التنظيمي لها، فإنه يتم إنشاء الوظائف بطريقتين إما بالتخصيص وإما بالتفويض.

فالوظائف المخصصة يتم شغلها بالمناصب الرئيسية الثابتة، وبالتالي تجري فيها تفويضات فرعية، أما الوظائف المفوَّضة فيتم التفويض بشأنها في كل الاتجاهات. لذا يقسم التفويض في علم الإدارة العامة إلى الأنواع التالية(قريطم،٢٠١١):

١- التفويض إلى أسفل:

وهو النوع الغالب في التفويض، بحيث يقوم الرئيس الأعلى بتفويض بعض اختصاصاته إلى السلطة الأدنى، كما في حالة تفويض مدير المؤسسة أو الإدارة العامة إلى مدير إدارة فرعية فيها، أو تفويض مدير المبيعات إلى أحد عمال البيع لديه.

٢- التفويض إلى أعلى:

ويتم ذلك عندما تقوم السلطة الأدنى بالتفويض إلى سلطة أعلى، كما في حالة تفويض المساهمين في الشركة المساهمة إلى مجلس إدارتها للتصرف في بعض أمورها، ويتصل هذا النوع من التفويض بإدارة الأعمال الخاصة.

٣- التفويض الجانبي:

ويتحقق هذا النوع من التفويض، حينما يتم بين الرؤساء المختصين في الفروع ورئاستهم المركزية المختصة. وقد يسمى هذا النوع من التفويض" بالتفويض إلى مستوى موازٍ" لأن كلاً من المفوض والمفوض إليه يكونا في مستوى متقارب إن لم يكن واحداً، أو بدرجة وظيفية واحدة.

ويقسم بعض فقهاء علم الإدارة العامة التفويض إلى الأنواع التالية: (قريطم،٢٠١١)

أ- التفويض الكامل والتفويض الجزئي:

حيث يتخذ الشكل الأول منه تفويضاً كاملاً للسلطة دون فرض أية قيود على سلطة المرؤوس، وقد يمنح المرؤوس تفويضاً كاملاً لتحقيق هدف محدد سلفاً، إلا أن الغالب أن يقتصر التفويض على القيام بالإجراءات التمهيدية، والإعداد الذي يساعد في اتخاذ قرار معين. أما التفويض الجزئي، فيرى البعض أن التفويض الكامل بالاختصاصات أو السلطة غير جائز قانوناً وقضاءً وشرعاً، ويخالف أهم مبادئ التفويض في الاختصاص وهي أن يكون التفويض ببعض الاختصاص للمفوض وليس كلها لأنه عندئذٍ لا يكون تفويضاً بل تنازلاً عن الاختصاص أو السلطة إلى الشخص أو الجهة المفوض إليها.

ب- التفويض المشروط والتفويض غير المشروط:

يكون التفويض مشروطاً عندما يتطلب عمل التابع الحصول على موافقة من الرئيس الأعلى أو تصديقه أو مراجعته قبل إجرائه واعتماده، كما يكون التفويض غير مشروط عندما يكون التابع أو المرؤوس حراً في أداء العمل المفوَّض إليه دون تحفظات أو الرجوع للشخص المفوِّض والآخرين.

ج- التفويض الرسمي والتفويض غير الرسمي:

يكون التفويض رسمياً عندما تتضمنه قواعد مكتوبة من خلال القوانين أو الأوامر، كما يكون التفويض غير رسمي عندما يكون قائماً على العادات والاتفاقات والتفاهم، ويمكن أن يطلق على هذا النوع من التفويض اسم التفويض المكتوب والتفويض غير المكتوب.

د- التفويض المباشر والتفويض غير المباشر:

يكون التفويض مباشراً عندما لا يتدخل طرف ثالث بين طرفي العملية، ويكون غير مباشر أو عن طريق وسيط عندما يتم من خلال شخص ثالث بين الشخص المفوض والمفوض إليه. والتفويض غير المباشر من النادر وجوده إلا أنه موجود ومن أمثلته انتخاب رئيس الولايات المتحدة الأمريكية عن طريق هيئة منتخبة.

أسس تفويض السلطة: (الثّلب، ١٩٩٢)

يمكن إجمال القواعد والأسس الخاصة بعملية تفويض السلطة بما يلي:

١-يتم التفويض بمقتضى عقد خاص أو إذن مكتوب أو شفوي.

٢- لا يكون التفويض إلا جزئيّاً ولا يجوز التفويض الكلّي.

٣-للمُفوَّض إليه اختصاصات محدده يلتزم بها.

٤-تحديد الفترة الزمنية للتفويض.

٥-رقابة الأصيل للمُفوَّض: حيث يمارس المُفوَّض إليه الاختصاصات المُفوَّضة كما لو كان يمارسها الشخص الأصيل وان كان الأخير يخضع لإشرافه ورقابته.

الشروط العامة لتفويض السلطة:

تتمثل الشروط العامة للتفويض في السلطة الإدارية في الآتي:(عبدالله، ١٩٨٦)

أولاً:- لا يكون إلا التفويض جزئياً: يجب أن لا يشمل التفويض كل اختصاصات المفوض، إذ أنه لا يكون صحيحاً إلا إذا انصبّ على جانب من هذه الاختصاصات وحدها دون اجتماعها.

ثانياً:- لا يجوز التفويض في المسؤولية: يشتمل اصطلاح الاختصاص في القانون الإداري على شقين، الشق الأول وهو السلطة والشق الثاني هو المسؤولية، والقاعدة العامة في هذا المجال أن التفويض ينصب على السلطة فقط دون المسؤولية. أي أن الرئيس الإداري يقوم بتفويض جزء من سلطاته بصفة مؤقته مع بقاء مسؤوليته الكاملة على هذه السلطات.

ثالثاً:- عدم تفويض السلطات المفوضة: مضمون هذا الشرط أنه لا يجوز للمرؤوس المفوض إليه أن يقوم بإعادة تفويض السلطات التي انتقلت إليه من رئيسه إلى من هم أدنى منه في السلم الوظيفي أو إلى غيره.

رابعاً:- التفويض لا يكون إلا من أعلى إلى أسفل: وهذا الشرط بديهي ينطلق من طبيعة التفويض، لأن التفويض وسيلة للتخلص من التركيز الشديد في السلطات عند قمة السلم الإداري.

خامساً:- وضوح حدود التفويض: يجب أن يكون التفويض سليماً من الناحية القانونية، وان يتم في الأوضاع التي حددها القانون، كما يجب على طرفي التفويض- المفوض والمفوض إليه- أن يحترما تلك الأوضاع وهذه الحدود ويلتزمان بها.

سادساً:- حق الرئيس في تعديل السلطات المفوضة أو استردادها: بعد نقل السلطات المفوضة إلى المرؤوس لا يجوز للرئيس ان يمارس هذه السلطات طوال مدة التفويض، لأنها أصبحت من حق المرؤوس من ناحية، ولأنه لو فعل ذلك لأضحت القرارات الصادرة منه باطلة لصدورها من غير المختص لإصدارها. والحكمة من هذا القيد أنّه لو أعطي الرئيس الحق في ممارسة الاختصاصات المفوضة لأحد ما، لحدث تعارض في القرارات الصادرة منه، ومن المرؤوس المفوض إليه في الاختصاص نفسه والمتعلقة بها هذه القرارات.

الوقت المناسب لتفويض السلطة: (آموس، ٢٠٠٢)

١- عندما يكون لديك أعمال ومهام أكثر مما تستطيع القيام بها.

٢- عندما لا يتوافر لديك الوقت الكافي لإنجاز الأعمال المطلوبة منك.

٣- عند تدريب احد الموظفين وتطوير أدائه.

٤- عندما وجود موظف آخر يستطيع القيام بالعمل على أكمل وجه.

٥- إذا وجد لديك موظف يهتم بمهمة أو مشروع معين على وجه التحديد.

٦- عندما تكون المهام والأعمال غير مهمة ولكنها تحتاج الكثير من الوقت لإنجازها.

أهمية تفويض السلطة ومزاياه: (الثّلب، ١٩٩٢)

من المبادئ المستقرة في القانون الإداري أنّ السلطة ليست حقاً شخصياً لصاحبها، وإنما هي مكنّة قانونية تسمح له بالتصرف على نحو معين ومحدد، وبعبارة أخرى هي وظيفة تمارس لتحقيق المصلحة العامة وليس لمصلحة القائم بها أو الخاصة، لذلك كانت ممارسة صاحب السلطة سلطاته بنفسه من المبادئ القانونية والإدارية المستقرة، غير أن تطبيق هذا المبدأ تطبيقاً جامداً في جميع الأحوال، قد يؤدي إلى الكثير من المساوئ والتعقيدات من الناحية العملية، وقد يقود إلى نتائج غير مرضية من شأنها أن تعطل سير المرافق العامة وتأخر الإجراءات فيها.

ولمّا زادت أعباء الدولة في الآونة الأخيرة في كافة المجالات، زادت الأعباء على الرؤساء ونتيجة لذلك أصبح للتفويض أهمية نظراً لما يحققه المزيد من تخفيف العبء عن هؤلاء الرؤساء وليتفرغوا للأعمال الإدارية العليا والمهام الأساسية، وقد أصبح من العسير أن تتحمل قدرة رجل واحد الأعباء المتزايدة، خاصة بعد أن دخل العامل الفني الذي يزيد الأمر تعقيداً، ومن هنا فقد أصبح من الضروري للمسؤولين كي ينهضوا بالأعباء الكثيرة والمتزايدة، أن يفوضوا جزءاً منها إلى أفراد يأنسون إليهم

ويجدون فيهم الكفاية والقدرة على القيام بها نيابةً عنهم على أن يظل لهم دائماً حق سحب أو استرجاع هذه السلطات فيما لو أرادوا ذلك.

مزايـا التفويض:

يحقق أسلوب الإدارة عن طريق تفويض السلطة عدداً هائلاً من المزايا منها ما هو على مستوى المسؤولين، ومنها ما هو على مستوى الموظفين أنفسهم، ومنها ما هو على مستوى المؤسسة ككل، وأهمها: (آموس، ٢٠٠٢)

- **المزايا على مستوى الموظفين:**

١- تطوير أداء الموظفين.

٢- شعور الموظفين أنفسهم بالانتماء وبالتالي يصبحون أسعد حالاً في العمل.

٣- توفير الفرص، وذلك بسبب عدم حاجتهم إلى انتظار القرار الذي سيصدره المسؤول.

٤- سيكون لديهم المزيد من المسؤوليات.

٥- زيادة ثقتهم بأنفسهم وتقديرهم إياها، مما يزيد من دافعهم للعمل ويطور أداءَهم.

- **المزايا على مستوى المسؤولين:**

١- تخفيف الكثير من الضغط والشد العصبي عنهم أكثر من ذي قبل.

٢- يوفر لهم المزيد من الوقت.

٣- يساعدهم في حرية التركيز على أشياء أخرى، مثل: التخطيط.

٤- قيامهم بأعمالهم على أكمل وجه وسد النقص في حال تغيب أحدهم عن العمل.

٥- اكتساب احترام أعضاء فريق العمل الذي يعمل معهم.

٦- تخلصهم من الأعمال الروتينية وغير المهمة.

٧- تكوين فريق عمل متكامل.

- **المزايا على مستوى المؤسسة ككل:**

١- غالباً ما تكون القرارات أفضل، بسبب قرب الموظفين من واقع العمل.

٢- مواصلة العمل دون أدنى تعطيل سواء كان المسؤول في إجازة أو مرض.

٣- رفع الروح المعنوية بشكل عام.

٤- تحسين أداء فريق العمل.

٥- تنفيذ المزيد من المهام والمشروعات.

٦- تجهيز وتحفيز الموظفين للترقي المتوالي.

٧- توفير الأموال عن طريق إنجاز المهام بالشكل والمستوى الصحيحين.

مشاكل وعيوب عملية تفويض السلطة:

رغم أن عملية التفويض لها العديد من الخصائص والميزات إلا أن فيها بعض العيوب والمشاكل أهمها: (آموس، ٢٠٠٢)

١- الشعور بالتهديد: فغالباً ما يكون هناك شعور حقيقي بالخوف من أنه إذا عرف الموظفون الآخرون كيفية قيامك بعملك، فإنه لن يكون هناك حاجة لوجودك في المؤسسة.

٢- فقدان التحكم: فربما يكون خوفك من فقدان التحكم والسيطرة هو السبب وراء عدم إتباعك أسلوب الإدارة عن طريق التفويض كلما سنحت لك الفرصة.

٣- فقدان جودة العمل: لربما تخشى من تدهور معايير العمل، حيث لا يستطيع أي موظف القيام بمهمة معينة بدرجة الكفاءة نفسها التي يمكن أن تتم بها أنت تلك المهمة.

٤- الشعور بإثقال الكاهل بالعمل: وعادة ما يحدث هذا عندما يكون أسلوب الإدارة عن طريق تفويض المهام الذي تتبعه أسلوباً ضعيفاً.

٥- الخوف من وجود بديل في العمل: فربما تخشى من وجود موظف آخر يستطيع القيام بالمهام التي تقوم بها أنت بشكل ربما يكون أفضل، ويطلق على هذه المشكلة: الشعور بعدم الأمان.

٦- قلة الوقت: ربما تعتقد أنه لا يتوافر لديك الوقت لتدريب مجموعة من الموظفين أو توجيههم بحيث يستطيعون القيام بالأعمال التي تسند إليهم.

إنهاء التفويض:

من الطبيعي أن السلطة التي تملك منح اختصاص معين تكون لها القدرة على إنهائه وإيقافه، ولذا يبدوا طبيعياً أن يكون للأصيل أو الشخص المُفوِّض سلطة إنهاء التفويض الذي أصدره. وقد يتم ذلك بطريق غير مباشر كإنهاء مدته إن كان قد حدد له أجلاً ينتهي فيه أو تحقق الهدف الذي منح من أجله، أو محاولة الأصيل استرجاع الاختصاص المفوض به. وبالتالي فإن هناك طريقتين لإنهاء التفويض، هما: (الثّلب، ١٩٩٢)

١- **انتهاء التفويض بطريق مباشر:** ينتهي التفويض باسترداد الأصيل الاختصاصات التي فوض فيها ويتم ذلك بإصدار قرار بإنهاء التفويض، ويتم إنهاء التفويض بطريق مباشر في الحالات التالية:

أ- انتهاء التفويض بانتهاء مدته.

ب- انتهاء التفويض بانتهاء الهدف الذي منح من أجله.

ج- انتهاء التفويض بإلغاء النص الآذن به.

٢- **انتهاء التفويض بطريق غير مباشر:** فأحياناً بعد مرور وقت طويل يحدث أن يؤدي التفويض إلى تحول شبه كامل للسلطات المفوضة إلى المفوض إليه، فيحأول الأصيل أو الشخص المُفوِّض أن يستعيد هذه السلطات بطريق غير مباشر، وذلك عندما يكون الأصيل ممن لا يحبذون هذا الإجراء، ويميل إلى الاحتفاظ بأكبر قدر ممكن من السلطات، وبدلاً من أن يتخذ الطريق المباشر لذلك، يلجأ إلى انهائها بطريق غير مباشر كأن يعدل قرار التفويض بإضافة تعليمات معينه يوجب فيها الرجوع اليه فبل البت في الأمور.

كما ويمكن أن يكون إلغاء التفويض أو إنهاؤه بكلتا حالتيه(المباشر، وغير المباشر) لواحد من الأسباب التالية أو لأكثر: (الثّلب، ١٩٩٢)

١- إعادة التنظيم.

٢- تعديل توزيع الأعمال.

٣- تغيير هدف المنظمة أو تشكيلها من جديد.

٤- حالات التقصير الشديد التي تبدو من المرؤوس، ويطلق على عملية إنهاء التفويض، عملية تركيز السلطة.

ثانياً:- أداء العاملين

مقدمة:

يرتبط نجاح المنظمات بأداء العاملين فيها، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد والمنظمات على حدٍ سواء. فالمنظمات تسعى دائماً إلى الارتقاء بأداء العاملين فيها من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها، وحسب معايير الأداء المحددة والتي يمكن أن تكون كمية أو بنوعية الجهد المبذول ونمط الأداء.

مفهوم الأداء:

يساعد البدء في تعريف الأداء القارئ في التركيز على المعنى الحقيقي المقصود بكلمة أداء، فالفعل من الكلمة أداء: يؤدي، ينجز. ومصطلح الأداء يعني النتائج العملية، أو الإنجازات، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذاً لأعمال. ويلقي (توماس جلبرت) والمأخوذة من(درة، ٢٠٠٣) ، أحد رواد هذه الحركة البارزين، الضوء على هذا المصطلح ويقول" إنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات أو التفتيش. أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي إنه مخرج، أو نتاج، ومن الأمثلة عليه تقديم خدمة معينة أو نتاج سلعة ما. أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، بحيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس أيضاً".

مفهوم أداء العاملين:

تستخدم المؤسسات أساليب مختلفة لاختيار أفضل الأفراد وتدريبهم لشغل الوظائف فيها على أمل أن يكون هؤلاء الأفراد فعّالين ومنتجين أفضل من غيرهم، إلا أن عملية الاختيار والتدريب مهما كانت دقيقة إلا أنها لا تقدم ضمانه لأن يكون الأفراد الذين تم اختيارهم منتجين بالمستوى المطلوب في تنفيذ الواجبات المطلوبة.

فقد عرف البعض الأداء على أنه" سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات معينة من أجل تحقيق هدف محدد. ويرى آخرون أنه إنجاز العمل وفقاً للقواعد والمعايير المحددة". (المبيضين وجرادات، ٢٠٠١).

وقد تم تعريف الأداء على أنه" المكون الناتج عن تفاعل العناصر المحددة للأداء والتي تم تحديدها بالعناصر البشرية والمادية والتكنولوجية، وإذا كان الأداء أحد أهم أهداف دراسات الأداء التنظيمي فإن ذلك لا يتحقق إلا من خلال التأثير على أحد هذه العناصر للوصول إلى أداء أفضل. ويعد مفهوم الأداء التنظيمي مفهوماً واسعاً تندرج تحته العديد من المفاهيم مثل الكفاءة والفاعلية والجودة والإنتاجية والربحية ؛ وهي تستخدم كمعايير ومؤشرات للأداء التنظيمي" (الحسبان، ١٩٩٩).

ويعرف(الدحلة، ٢٠٠٦) الأداء على أنه" التفاعل بين السلوك والإنجاز وهو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً".

ويعرف(عبد المحسن، ٢٠٠٥) الأداء بأنه" المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة".

ويعرف(البرادعي، ٢٠٠٩ ودرة، ٢٠٠٣) الأداء تعريفاً واحداً بأنه" الجهد المبذول من فرد أو جماعة، بمساعدة آله أو بدونها، لتحقيق هدف محدد خلال فترة زمنية معينة وذلك لتقديم خدمة أو منتج أو جزء منهما، ويمكن قياس هذا الأداء أو الحكم عليه بالقبول أو الرفض".

ويرى الباحث من خلال مجموعة التعاريف السابقة أن الأداء يعني سلوك عملي معين يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد يتمثل في أعمال وتصرفات معينة تصدر منهم بهدف تحقيق هدف محدد أو مجموعة من الأهداف.

أهمية الأداء:

تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود، وتُنتج المخرجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد مختلفة لتتفاعل هذه الموارد مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق

أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي أو عمليات الإنتاج المختلفة، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيس للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان أو العنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام أو الموارد الأولية إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وبذلك تحقق الربح، وبالتالي فإن أهمية الأداء تتبلور فيما يلي: (القرالة، ٢٠١١)

١- يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر، وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.

٢- ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد، وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه.

٣- ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائماً مهددين بالاستغناء عن خدماتهم أكثر من العاملين ذوي الأداء العالي والأفضل.

كيفية حدوث الأداء:

يحدث الأداء نتيجة تفاعل ثلاث مجموعات من النظم المستقلة والمرتبطة بنوع الأداء المطلوب تقييمه وهذه النظم تشمل: (الخزامي، ١٩٩٩)

أولاً: النظم المتعلقة بالواجب الوظيفي، حيث تستخدم هذه النظم إجراءات ربط إمكانيات، وأهلية أعضاء المنظمة الذين يشغلون وظائفها المختلفة، مع التكنولوجيا المتاحة بها، لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة.

ثانياً: نظم بيئة الأداء الاجتماعية والسياسية، تهتم هذه النظم بإشباع احتياجات الأعضاء الاجتماعية، والسياسية المتخلفة، وتوظف عمليات التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، لإعادة توزيع المكانة، والقوة، والتأثير ، طبقاً لرؤية الإدارة العليا في هذه المنظمات.

ثالثاً: النظم المتعلقة بالفرد القائم بالأداء، ويشتمل هذا البعد على عوامل القدرة والرغبة لدى الفرد في الموقف الأدائي والتي تحمل له في لحظة معينة معان خاصة فيحدث الأداء بطريقة خاصة أيضاً، وهذا ما يفسر اختلاف الأداء في الموقف الواحد، إذا اختلف القائمون بالأداء.

عناصر الأداء:

عندما يتم وصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الموظف، تتضح الكثير من العوامل المساهمة أو المؤثرة في الأداء، منها ما يخضع لسيطرة الموظف نفسه، ومنها ما يخرج عن سيطرته، ومن أبرز هذه العوامل ما يلي: (هاينز، ١٩٨٨)

١- **الموظف:** ما يمتلك من معرفة ومهارات واهتمامات، وقيم واتجاهات، ودوافع.

٢- **الوظيفة:** ما تتصف به من متطلبات، وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتعة فيها تحدٍ، ويحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه.

٣- **الموقف:** ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدى الوظيفة، والتي تتضمن مناخ العمل، والإشراف، ووفرة الموارد، والأنظمة الإدارية، والهيكل التنظيمي، وغيرها.

محددات الأداء

تعتبر محددات الأداء من المواضيع التي جذبت انتباه الكثير من الباحثين، لمعرفة ما هي العوامل أو المحددات التي تحدد مستوى الأداء الفردي وهي: (الفروخ، ٢٠٠٦)

١- **الدافعية الفردية:** فلا بد أن يتوفر الدافع لكل فرد للعمل وقد يكون الدافع قوياً أو ضعيفاً.

٢- **مناخ أو بيئة العمل:** يجب أن يتم تهيئة بيئة، ومناخ للعمل، على كافة المستويات(التنظيم، الإدارة، القسم)، لتكون محفزة للفرد في أدائه لعمله.

٣- **القدرة على أداء العمل المعين:** فلا بد من توفر القدرة على أداء العمل المحدد للفرد بشكلٍ جيد.

العوامل المؤثرة في الأداء:

هناك عدد من العوامل التي قد تؤثر في أداء الموظفين في أي مؤسسة والتي يجب على المسؤولين أن يأخذوها بعين الاعتبار، ومن بين تلك العوامل ما يلي: (عبد المحسن، ٢٠٠٥)

١- الاختلاف الملحوظ في حجم العمل وتأثيره في الأداء.

٢- وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة التي تؤثر في معدل الإنتاج.

٣- التحسينات التنظيمية والإجرائية ذات الأثر المباشر في الأداء.

٤- الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين حسب التوطن الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية أو المكانية.

٥- نوعية وحدة العمل التام أو المنجز قد تفضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج، معدلات أداء كمية أو نوعية بحسبها.

عملية قياس وتقييم الأداء:

لا يمكن لأي مشروع حديث أو مؤسسة أن تتهرب من الحاجة إلى تقييم الأداء الخاص بالأفراد العاملين فيها، وان الفائدة من هذا التقييم تتفاوت من مشروع لآخر تبعاً للتفاوت في مقدرة ومهارات الأفراد المسؤولين عن وضع وتنفيذ برنامج التقييم.

ويقصد بتقييم الأداء" التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد وفي جميع المستويات التي يتكون منها التنظيم" ووضع هذه المعلومات تحت نظر إدارة المشروع وكذلك إدارة شؤون الموظفين(عبد اللطيف، ٢٠٠٧).

ويعرفها الصالح والسالم على أنها" عملية دورية هدفها قياس نقاط الضعف والقوة في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً"(الشرعة، ٢٠١٠).

خطوات عملية قياس وتقييم الأداء: (الشرعة، ٢٠١٠)

١. تحديد معايير الأداء: وهي عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عملاً معيناً، والمعايير نوعان، هما:

أ. معيار العناصر: ويشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد، وأن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة.

ب. معيار معدلات الأداء: ويمكن تعريف معدل الأداء بأنه عبارة عن ميزان يمكن بوساطته للمقوم أن يزن إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية في العمل خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك من خلال مقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد من السابق.

٢. مناقشة معايير التقييم مع الأفراد العاملين: بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال، يتم توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب ان يعملوا وماذا يتوقع منهم أن يؤدوا.

٣. قياس الأداء: ويمكن القيام بهذه الخطوة من خلال جمع المعلومات حول الأداء الفعلي.

٤. مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير: وتعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة وكشف الانحرافات بين الأداء المعياري الموضوع مسبقاً والأداء الفعلي المحقق.

٥. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: لا يكفي أن يعرف الأفراد نتائج عملية تقييم أدائهم، بل يجب أن يكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية لإيجابيتها.

٦. اتخاذ القرارات الإدارية(الإجراءات التصحيحية): من خلال القيام بإجراءات تصحيحية للأداء الفعلي الحالي بما يتناسب مع الأداء المخطط له مسبقاً.

٧. وضع خطط لتطوير الأداء مستقبلاً: وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل فيها النتائج العملية المتحققة حالياً مع ما خطط لها مسبقاً.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

فيما يلي عرضاً موجزاً لأهم الدراسات السابقة، المحلية، والعربية، وكذلك الأجنبية، التي تم إجراؤها في موضوع تفويض السلطة، والمتعلقة أيضاً بمفهوم الأداء، وأهم الدراسات التي ربطت بين المفهومين، وذلك وفقاً للتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: الدراسات المحلية:

- دراسة(**الجسار، ٢٠١١**) هدفت الى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية وتفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس في محافظة جرش كما يراها المعلمون كفكرة، ولأغراض الدراسة تم استخدام استبانة كأداة للدراسة للتعرف على الثقة وتفويض الصلاحيات، ولتحقيق ذلك قام الباحث باختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بنسبة (١٠%)، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة(٢٧٦) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة امن مستوى الثقة التنظيمية وتفويض الصلاحيات جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت عدم وجود فروق احصائية عند مستوى الدلالة(**0.05=**) تعزى لأثر الجنس والخبرة والمؤهل العلمي، كما بينت النتائج ايضاً وجود ارتباط إيجابي بين الثقة التنظيمية وتفويض الصلاحيات لدى مديري المدراس في محافظة جرش كما يراها المعلمون، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالثقة التنظيمية وتفويض السلطة من أجل زيادة أداء المعلمين، وعقد دورات تدريبية للمديرين لرفع مستوى معرفتهم بعملية الثقة التنظيمية وتفويض الصلاحيات.

- دراسة(**دواغرة، ٢٠١٠**) هدفت للكشف عن درجة تفويض السلطة لدى مديري المدراس لمساعديهم وعلاقة ذلك بأداء المساعدين لمهامهم في محافظة اربد، وتكونت عينة الدراسة من(٢٥٣) مساعد مدير ومساعدة مديرة مدرسة من كافة مديريات التربية والتعليم لمحافظة اربد للعام الدراسي ٢٠٠٩-٢٠١٠، واستخدمت الدراسة أداة مكونة من (٦٠) فقرة اشتملت على جزأين، غطى الجزء الاول درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس لمساعديهم في المجال الاداري والمجال الفني، وغطى الجزء الثاني مستوى أداء المساعدين لمهامهم بمجاليه الاداري والفني، وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن تقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة التفويض كانت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ(٣.٨٥) وبأن تقديرات أفراد عينة الدراسة على

مستوى الأداء كانت كبيرة أيضاً وبمتوسط حسابي(٣.٩٠)، وبينت الدراسة ان هناك علاقة ارتباطية بين مجالات درجة تفويض السلطة ومجالات مستوى الأداء الوظيفي، واشتملت الدراسة على عدد من التوصيات أهمها إعادة النظر في التعليمات والقوانين التي تمنع او تحد من عملية تفويض السلطة من قبل المدير لمساعده في كثير من الامور المختلفة، وإجراء المزيد من الدراسات حول درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس لمساعديهم من وجهة نظر فئات تربوية أخرى مثل المعلمين او المشرفين التربويين.

- دراسة(**الصرايرة والقضاة، ٢٠٠٩**) هدفت التعرف إلى علاقة القيم البيروقراطية بالأداء الوظيفي للعاملين في جامعة مؤته في الأردن من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، وتكونت عينة الدراسة من جميع القيادات الإدارية في جامعة مؤته من العام(٢٠٠٧، ٢٠٠٨) وعددهم(١٢٥) شخصاً، واستخدمت الدراسة أداة مكونة من مقياسين: الأول لقياس القيم البيروقراطية، وهو مكون من(٤٨) فقرة موزعة على اثني عشر مجالاً، والثاني لقياس الأداء الوظيفي، ويتكون من(٢٤) فقرة موزعة على ستة مجالات، وقد بينت نتائج الدراسة أن تقديرات المبحوثين على مقياس القيم البيروقراطية كانت مرتفعة، وبينت أن الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة كان مرتفعاً، وكانت الفروق في القيم البيروقراطية دالة إحصائيا، وتعزى لصالح المدير الذي تكون مدة خدمته(أكثر من ١٦ سنة)، وفي الأداء الوظيفي تعزى لمدير الدائرة الذي تكون مدة خدمته(اقل من ١٠ سنوات)، وان العلاقة بين القيم البيروقراطية والأداء الوظيفي دالة إحصائيا، وبلغت(٠.٧٥)، وأوصت الدراسة بزيادة التوافق والتماثل بين أهداف الأفراد والإدارات والجامعة من خلال تطبيق إستراتيجية التعزيز الايجابي وبرامج تطوير الأداء الوظيفي، وإلى أن تأخذ الجامعة والمؤسسات التعليمية دورها في محاولة التركيز على القيم البيروقراطية الايجابية للفرد والمنظمة، كما أوصت الدراسة بضرورة عقد الندوات واللقاءات

الدورية التي تركز على القيم البيروقراطية المرغوبة لما له من أهمية في تشكيل السلوكات الإيجابية لدى الأفراد والجماعات، وإلى ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول هذا الموضوع المهم في المستقبل في كل قطاع من قطاعات المجتمع المختلفة، وعلاقته بمتغيرات أخرى.

- دراسة(**عبد الحليم، وعبابنه، ٢٠٠٧**) هدفت إلى التعرف على مدى توفر درجة الشفافية والتفويض الإداري والبيئة الإبداعية والممارسة الإبداعية لتسع مؤسسات ودوائر حكومية تقدمت للحصول على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في المملكة الأردنية الهاشمية، وقد تم اختيار الأجهزة المبحوثة بطريقة قصديه، ومن ثم تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد القيادات الإدارية والإشرافية والبالغ عددهم(٣٢٩) فرداً، وتم استرجاع(٢٣٥) استبانه، وتم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وتحليل معامل ارتباط بيرسون لفحص العلاقات بين مجالات الدراسة المبحوثة، والعلاقة بين المتغيرات الشخصية والعوامل التنظيمية للعينة المبحوثة ومجالات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن الترتيب التنازلي لمدى توافر مجالات الدراسة حسب المتوسطات الحسابية كان كما يلي: الشفافية، ثم البيئة الإبداعية، ومن ثم التفويض، وأخيرا الممارسة الإبداعية، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائيا بين جميع مجالات الدراسة المبحوثة فيما بينها، وأوصت الدراسة بتبني مفهوم فريق العمل في الأجهزة الإدارية المبحوثة مع مراعاة حجم الفريق، وضرورة قيام دائرة الأحوال المدنية بتقصي أسباب حصولها على المرتبة الأخيرة لجميع مجالات الدراسة.

- دراسة (**المعشر، والهيتي، ٢٠٠٤**) هدفت إلى التعرف على واقع الوظائف المهمة في الجهاز الحكومي الأردني والمتمثلة بمنصب الأمين العام والمدير العام والمتغيرات الوظيفية المرتبطة بها، وعلاقة ذلك بالنتائج المتحققة والأداء، وقد أجريت الدراسة على جميع كبار

الموظفين الذين يشغلون منصب أمين عام وزارة أو أمين عام ديوان، وكذلك الذين يشغلون منصب مدير عام دائرة وجميع نوابهم ومساعديهم في الوزارات والدوائر الحكومية الأردنية، وبلغ عدد الذين شاركوا في هذه الدراسة(١٢٠) فرداً استجاب منهم(٧١) فرداً، وأظهرت الدراسة نتائج كان من أهمها: افتقار المنظمات المبحوثة إلى سياسات ثابتة تضع بها شروطاً محددة عند اختيار ذوي المناصب العليا وتعيينهم بما فيهم الأمين العام، وكذلك أظهرت الدراسة أن جهات عليا هي التي تؤدي الدور الأساسي في عملية التعيين، وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان أهمها: أن يصار إلى وضع برنامج تطويري لإعداد الأمناء العامين بعد اختيار هادف يستند إلى معايير واضحة ومحددة، وافترضت الدراسة فكرة إنشاء مركز وطني متخصص بالقيادات الإدارية العليا.

- دراسة(**الزعبي، ٢٠٠٤**) هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم، وتكون مجتمع الدراسة من(١٢٨) فرد، واشتملت الدراسة على خمسة متغيرات مستقلة هي: الجنس، وسنوات الخبرة في التدريس، والمرتبة العلمية، والتخصص، وطبيعة العمل. واشتملت الدراسة على متغير تابع واحد هو درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية لعملية التفويض، وقامت الباحثة بتطوير استبانه تم بناؤها من قبل شورت ورينهارت(١٩٩٢) لتتناسب مع مجتمع الجامعات في الأردن، حيث تم التوصل إلى نتائج الدراسة من خلال استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين، وكان أهمها أن دلت النتائج على درجة تفويض بنسبة منخفضة إلى حدٍ ما في مجالات الدراسة، وإلى أن اغلب الفقرات التي كانت درجة التفويض فيها عالية كانت في مجال اتخاذ القرار، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأن طبيعة العمل لصالح أعضاء هيئة التدريس، وعدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية على مستوى الدلالة(α =**0.05**) لأثر الجنس وسنوات الخبرة في التدريس والتخصص، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الباحثة من خلال الدراسة بعدة توصيات أهمها: إعطاء مزيد من التفويض لأعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية، والاهتمام بتفويض السلطة في المؤسسات الأكاديمية المشابهة، وفي كافة المجالات بشكلٍ متساوٍ، وإجراء المزيد من الدراسات في هذا الموضوع.

- دراسة(**الطراونة، ٢٠٠٢**) هدفت إلى توضيح العلاقة بين الوصف الوظيفي وتقييم الأداء من خلال التأكيد على استخدام الواجبات الوظيفية لتطوير المعايير المناسبة لقياس الأداء الوظيفي وربط الأداء بالنتائج الوظيفية المتحققة في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية بشكلٍ عام، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك حاجة ماسة في مختلف الدوائر العاملة الأردنية لوضع وصف وظيفي شامل يحدد فيه واجبات ومهام ومسؤوليات كل وظيفة كأحد عناصر الوظيفة الأساسية، وكنتيجة لغياب الوصف الوظيفي وغياب المعايير الثابتة لقياس الأداء فأن الكثير من جهود تقييم الأداء تركز على الصفات الشخصية وتخضع للتخمين وعدم الثقة، وان الكثير من أنظمة الخدمة المدنية الحديثة تدرك أهمية ربط الأداء بالنتائج وتنص على وجوب مثل هذا الربط، وأوصت الدراسة بتبني أسلوب مقترح لتقييم الأداء الفعلي، فعندما ينفذ باستخدام معايير مستمدة من واجبات الموظف سيساعد في معالجة مشكلة ضعف الأداء، وربط نتائج التقييم بما يتوقعه الموظف من نتائج تسهم في زيادة درجة الرضا الوظيفي، وليشكل قاعدة للتفاهم بين الإدارة والموظفين بشكلٍ عام.

- دراسة(**العضايلة، ١٩٩٨**) هدفت إلى معرفة مستوى ودرجة تفويض السلطة الإدارية في مؤسسات القطاع العام الأردني، وتكونت عينة الدراسة من(٢٦٦) فرداً من المديرين والمشرفين في ستة من المؤسسات العامة الأردنية جرى اختيارها عشوائياً، وتم استخدام استبانه

صممت خصيصاً كأداة لقياس مستوى ومقدار تفويض السلطة في هذه المؤسسات، وبعد استخدام الإحصائيات الوصفية المناسبة في معالجة البيانات مثل التوزيع التكراري والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية، وتحليل الانحدار الأحادي(**Simple Rigression)** تم التوصل إلى عدد من النتائج كان أهمها: أن مستوى تفويض السلطة الإدارية في المؤسسات العامة متوسطاً، ووجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات العمر والمنصب الوظيفي والخبرة في مستوى تفويض السلطة، ولم تشر النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في مستوى تفويض السلطة، وأوصت الدراسة إلى ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في مجال تفويض السلطة في القطاعين العام والخاص، لسد النقص في أدبيات هذا الموضوع، وإدخال متغيرات أخرى كحجم المنظمة، وشخصية المدير، ونوع العمل في المنظمة، ويمكن كذلك دراسة اثر التفويض على الإنتاجية في المنظمات، ودراسة اثر التفويض على معنويات ورضا العاملين وولائهم للمنظمة.

- دراسة (**فريحات والعلاونة، ١٩٩٨**) هدفت التعرف إلى أهم العوامل التي تؤثر على تفويض السلطة، حيث قام الباحثان بجمع البيانات من عينة عشوائية تكونت من(١٣٣) شخص في القطاع الصناعي الأردني بواسطة أداة الاستبانة، وتم باستخدام أدوات الإحصاء الوصفي والتحليلي فحص ستة فرضيات متعلقة بالتفويض، وبناء أربعة نماذج لتفسير بعض الممارسات والقناعات المرتبطة بتفويض السلطة، وقد تمخضت الدراسة عن عدد من النتائج أهمها: أن اراء غالبية المديرين تجاه التفويض كانت إيجابية وان ممارسة التفويض ترتبط بقناعة المدير بأهمية تفويض السلطة وبمستوى وآليات تبادل المعلومات المتاحة في المؤسسة، وبعكس التوقعات، فقد وجد أن التفويض لا يرتبط بالوقت المتاح للمدير لاتخاذ القرارات أو للقيام بنشاط الرقابة، ولا يرتبط أيضاً بخبرات المرؤوسين، كما وان التفويض لا يعني بالنسبة لغالبية

المديرين التنازل عن السلطة وانه يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وإلى رفع إنتاجيتهم، كما بينت النماذج التي تم تطويرها في الدراسة إلى ان العوامل التي تؤثر على قرار المدير بالقيام بالتفويض هي في الغالب عوامل نفسية وذهنية وشخصية مرتبطة بالمدير وصفاته أكثر من تلك المتعلقة بالمؤسسة وبيئاتها القانونية والاقتصادية وغيرها، ولقد أوصت الدراسة في المؤسسات التي تختار التفويض كإستراتيجية إدارية لها بضرورة تحسين آليات تبادل المعلومات في المؤسسة، وتطوير مهارات المدير من حيث تمييز القرارات حسب مستوى سهولتها، كما أوصت الدراسة بضرورة تثقيف المدير بأهمية التفويض والعمل على تنفيذ دورات تدريبية للمديرين من شأنها كسر الحواجز النفسية والذهنية وتلك التي تعيق ممارسة هذا النشاط المهم.

- دراسة (**العواملة، ١٩٩٤**) هدفت إلى تحليل ممارسة مفهوم تفويض السلطة في عينة مختارة من المؤسسات الأردنية في القطاعين العام والخاص، واشتملت الدراسة على(٧٦٧) موظفاً من مختلف مستويات الإدارة العليا والوسطى والدنيا في(٣١) مؤسسة حكومية و(٤٦) شركة خاصة موزعين على قطاعات الخدمات والصناعة والتأمين والمالية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وشملت هذه الدراسة مسحاً ميدانياً لاتجاهات العاملين في المؤسسات المبحوثة في القطاعين العام والخاص حول أهم جوانب تفويض السلطة ومدى انطباقها على الواقع العملي لهذه المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود فجوة كبيرة بين القناعة الذاتية بمبدأ تفويض السلطة ومدى تطبيقه إلى المبحوثين، وإلى أن هناك تشابه في دوافع تفويض السلطة في مؤسسات القطاعين العام والخاص باختلاف أساليب التفويض داخل كل قطاع وبين القطاعين نفسهما، وتماثل الاتجاه العام لآراء المبحوثين في القطاعين حول خصائص المرؤوسين الذين تفوض إليهم السلطة.

وأوصت هذه الدراسة بضرورة تضييق الفجوة بين القناعة بالتفويض وتطبيقه وضرورة تبني أسس واضحة للتفويض والتعرف على جوانبه المختلفة لإجراء المزيد من الدراسات حوله.

ثانياً: الدراسات العربية:

- دراسة (**القحطاني، ٢٠١١**) هدفت إلى اختبار العلاقة بين تفويض الصلاحيات ومعنويات العاملين في منطقة مكة المكرمة في السعودية، تكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة وعددهم(٢٣١) ضابطاً، واتبعت الدراسة أسلوب الحصر الشامل من خلال تطبيق أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في تحليل النتائج، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن المرؤوسين أكثر انسجاماً مع الحقائق التي تمكنهم من اتخاذ القرارات التي تلبي الاحتياجات الواقعية لهم، وبأن تكليف العاملين بمهام أعلى من مسؤوليتهم يزيد من ثقتهم بأنفسهم ويرفع الروح المعنوية لديهم، وأوصت الدراسة بضرورة التحديد الدقيق والكافي للصلاحيات الوظيفية بجوازات منطقة مكة المكرمة، وإلى توعية الرؤساء بخطأ الرغبة في تركيز السلطة والظهور بمظهر القوه، وضرورة العمل على تعزيز ثقة المرؤوسين بأنفسهم وقدراتهم على تحمل المسؤولية، وتقليل خوف الرؤساء من زيادة نفوذ المرؤوسين ومنافستهم لهم.

- دراسة (سورجي، ٢٠١٠) هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى ممارسة التفويض الاداري في وزارة التربية في إقليم كوردستان– العراق من وجهة نظر العاملين فيها، والتعرف على معوقات التفويض الاداري هناك، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٣) فرداً في وزارة التربية في إقليم كوردستان– العراق، واستخدمت في هذه الدراسة استبانه من تصميم وتطوير الباحث،

وتم التحقق بها من صدق الاداة وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة ان مستوى مماريـة التفويض الاداري كـان بدرجـة متوسـطة وبمتوسـط حسابي بلـغ(٢.٨٤)، وان معوقـات التفـويض الادراي كـان بدرجـة عليـة وبمتوسـط حسابي بلـغ(٣.٥٧)، وان متسوى الابـداع كـان بدرجـة متوسـطة بمتوسـط حسابي بلـغ(٢.٨٦)، كمـا اظهـرت النتـائج وجـود أثـر إيجـابي فـي مـستوى ممارسـة التفويض الإداري في الإبداع، وانتهت الدراسة الى توصيات أهمها: دعم وزارة التربية لممارسة التفـويض الإداري للعـاملين فيهـا، وأن تعمـل وزارة التربيـة علـى الحـد مـن معوقـات تطبيـق التفويض الإداري، ورفع مستوى الإبداع لدى العاملين فيها.

- دراسـة(**ابـو معمـر، ٢٠٠٩**) هـدفت إلـى التعـرف علـى درجـة ممارسـة القيـادات الإداريـة فـي الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم وسبل تفعيلها، واتبعـت الباحثـة المـنهج الوصـفي التحليلـي، وقامـت بتـصميم اسـتبانه ثـم توزيعهـا علـى عينـة الدراسـة المكونـة من(٢٦٥) موظفاً وموظفه من الجامعات الفلسطينية بمحافظـات غزة للعـام الدراسـي(٢٠٠٨– ٢٠٠٩)، وقد استجاب منهم(٢٦٣) فرداً، ولمعالجـة البيانـات إحصائياً تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية(**SPSS**)، معامل ارتباط بيرسون، التجزئة النصفية، معامل ألفا كرونبـاخ، والمتوسطات الحسابية والنسب المئويـة، وبعد تحليل البيانـات توصلت الدراسـة إلـى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظـات غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم كانت متوسطة، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالـة إحصائية فـي درجـة ممارسـة القيـادات الإداريـة لتفـويض الـسلطة فـي تلـك الجامعـات تعـزى لمتغيـر الجنس(ذكر، أنثى)، وان هنـاك فروق دالـة إحصائياً بين متوسط تقديرات عينـة الدراسـة لدرجـة ممارسـة القيـادات الإداريـة لتفويض الـسلطة تعزى لمتغيـر المؤهل العلمـي(بكـالوريوس، دبلـوم متوسط، ثانويـة عامـة فأقل) لـصالح فئـة الـدبلوم المتوسـط، وبنـاءً علـى هـذه النتـائج أوصـت

الدراسة بضرورة توفير الحوافز المادية والمعنوية للموظفين لقبول التفويض، وضرورة اعتماد اللامركزية الإدارية في اتخاذ القرارات، كما أوصت الدراسة بضرورة إشراك القيادات الإدارية ببرامج تدريبية واجتماعات ولقاءات دورية مع الموظفين لتعزيز شعورهم بأهمية العمل الإداري.

- دراسة (**التويجري، ٢٠٠٧**) هدفت الدراسة إلى معرفة دور تفويض الصلاحيات في تنمية المهارات القيادية للمرؤوسين بجمرك مطار الملك خالد الدولي بالرياض في المملكة العربية السعودية، وتحديد المعوقات التي تحول دون تفويض الصلاحيات للعاملين، وتكوّن مجتمع الدراسة من(٩٣) فرداً من أعضاء القيادات بجمرك مطار الملك خالد الدولي بالرياض واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على أداة الاستبانة في جمع البيانات، وثم تحليل النتائج باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية(**SPSS**)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن معظم القيادات الإدارية بالجمرك مدركة وفاهمة لماهية وأهمية تفويض الصلاحيات لمرؤوسيهم، وان هناك اتفاق على توافق ممارسة القيادات الإدارية بالجمرك للأسلوب العلمي في تفويض الصلاحيات لمرؤوسيهم، وأن هناك موافقة شديدة من قبل المبحوثين على أن هناك علاقة بين تفويض الصلاحيات وتنمية مهارات المرؤوسين، وان هناك معوقات لتفويض الصلاحيات للعاملين بجمرك مطار الملك خالد الدولي بالرياض، وقد أوصت الدراسة بصفة عامة الاهتمام بتوحيد الجهود وتنسيقها لزيادة فعالية تفويض الصلاحيات والحد من المعوقات التي تواجه العاملين في جمرك المطار، كما أوصى الباحث من خلال الدراسة بإجراء المزيد من البحوث والدراسات في مجال تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية للمرؤوسين والأجهزة الحكومية الأخرى.

- دراسة (**مهنا، ٢٠٠٦**) هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات

الفلسطينية، وذلك من خلال التعرف إلى درجة تفويض السلطة، وكذلك التعرف إلى درجة فاعلية اتخاذ القرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية في المجالات المختلفة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين والعاملين في الجامعات الفلسطينية، وتكونت عينة الدراسة من(٣٧٠) عضواً يمثل ما نسبته ٢١% تقريباً من مجتمع الدراسة والتي اختيرت بطريقة العينة الطبقية العشوائية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني، واستخدم المعالجات الإحصائية المختلفة في تحليل البيانات مثل المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ومعامل ارتباط بيرسون، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت كبيرة جداً، وان درجة فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظرهم أيضاً كانت كبيرة، وإلى وجود علاقة ايجابية دالة إحصائيا بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات، وعلى ضوء النتائج جاءت توصيات الدراسة بربط مشاريع الأبحاث العلمية وأطروحات الماجستير والدكتوراه بقضايا المجتمع، وتوسيع نطاق تفويض الصلاحيات لمجالس الأقسام، والاهتمام بمشروعات البحوث العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية كونه وظيفة أساسية من وظائف الجامعة وخاصة الأقسام الأكاديمية.

- دارسة (**العثمان، ٢٠٠٣**) هدفت إلى التعرف على أثر تفويض السلطة على كفاءة الأداء ومرونة العمل الشرطي لدى شرطة منطقة الرياض، وتكوّن مجتمع الدراسة من كامل جهاز العاملين في شرطة منطقة الرياض، واتبعت الدراسة الأسلوب التطبيقي والمنهج الوصفي التحليلي في تحليل النتائج، وكانت أهم النتائج أن هناك فوائد لتفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل الشرطي ومنها تنمية روح الابتكار والمبادرة لدى المرؤوسين، وعدم تعطل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري، وإلى أن هناك معوقات لتفويض السلطة ومنها حساسية

وأهمية بعض القرارات غير القابلة للتفويض، وعدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً لتفويض السلطة على كفاءة الأداء بحيث أن تفويض السلطة يزيد من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية، ويعمل على زيادة كمية العمل المنجز، وأوصت الدراسة بضرورة إيجاد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية، وإلى إيجاد نظام يكفل الاستقرار الوظيفي ليكون واضحاً لدى المفوض والمفوض إليه، كما أوصت الدراسة بالعمل على وضع آلية واضحة ومستقرة لتنظيم العمل وطرقه وإجراءاته، وإلى أن تكون الصلاحيات والسلطات كاملة للمفوض إليه لضمان فاعلية قراراته.

- دراسة(**القريوتي، ٢٠٠٣**) هدفت إلى معرفة اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت حول تفويض السلطة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات في الكويت والتي بلغ عددها وفقاً لإحصائيات وزارة التخطيط في أكتوبر ٢٠٠١ ستة وعشرين جهة، وبلغ عدد شاغلي الوظائف القيادية وهم وكلاء وزارات، ووكلاء مساعدون في الوزارات، ومدراء عامون ونوابهم أو مساعدوهم في الإدارات الحكومية(١٦٠) شخصاً، تم توزيع استبانه الدراسة عليهم جميعاً مباشرة، وتم استخدام البرنامج الإحصائي **SPSS** لتحليل البيانات، حيث تم استخراج جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لبعد التفويض بشكلٍ عام، كما تم إجراء تحليل التباين الأحادي(**One Way ANOVA**) لمعرفة الفرو قات بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية المختلفة، وتبين من تحليل بيانات الدراسة وجود تفهمٍ كبيرٍ من قبل شاغلي الوظائف لقيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت لأهمية وضرورة تفويض الرؤساء لبعض السلطات لمرؤوسيهم من أجل سرعة الانجاز وتقليل عقبات التنفيذ، ووجود تفهم لمبادئ التفويض الفعال التي لا بد من مراعاتها

عنـد تفـويض الـسلطة، وتبـين أن هنالـك أسـباباً اجتماعيـة وشخـصية تحـول دون الانتقـال بـالتفويض مـن كونـه شـعاراً مقبـولاً إلـى ممارسـة ملموسـة علـى ارض الواقـع، حيث ظهـر وجـود تناقض بين ما يقوله الرؤساء وما يمارسونه على ارض الواقع من خلال تفهم الرؤسـاء لأهميـة ضرورة التفويض والمبادئ التي يستند إليها في الوقت نفسه الذي يفترضـون فيه أن المرؤوسين غير متحمسين ولا راغبين فـي قبـول التفويض، وأوصـت الدراسـة إلـى ضـرورة مراعـاة الجهـات المختلفة لأسس الجدارة في اختيار شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية، وعلـى ضـرورة عقد دورات تدريبية للقيادات الإداريـة الحاليـة علـى شـكل نـدوات وورش عمـل يتم من خلالها التعرف على التأثيرات السلبية لأسلوب المركزيـة الشديدة واحتكار السلطة من قبل الرؤسـاء علـى المستويين الشخصي والرسمي.

- دراسـة (**الحربـي، ٢٠٠٣**) هدفت التعرف إلـى أثر العلاقات الإنسانية علـى أداء العـاملين فـي الأجهزة الأمنية في إدارة جوازات منطقة الرياض والمنطقة الشرقية، وتكون مجتمـع الدراسـة من الـضباط والأفـراد والمـدنيين العـاملين فـي جـوازات منطقـة الريـاض وجـوازات المنطقـة الـشرقية وعددهم(١٢٥٠) من العسكريين والمدنيين، وقد تم اخذ عينة الدراسة بالطريقة العشوائية بنسبة بلغـت ١٥% مـن مجتمـع الدراسـة، حيـث تـم توزيـع استبانه استرجع منهـا(١٢٤) استبانه، واستخدم الباحث البرنـامج الإحصائي(**SPSS**) وتطبيق عمليات إحصائية مختلفة فـي تحليل البيانـات مثـل التحليـل الوصـفي مـن نـسب مئويـة وتكـرارات ومتوسـطات حـسابية، والتحليـل الاستدلالي من معاملات ارتبـاط، وتحليل التبـاين الأحـادي، وتوصلت الدراسـة إلـى عدة نتائج أهمها أن وجود علاقة بين زمـلاء العمل يؤدي إلـى تناسق فيما يخص زيادة الإنتاجيـة والأداء فـي العمل، وان المرؤوس يلبـي دعوة الرؤسـاء للمشاركة في اتخـاذ القرارات، وان هنـاك اثـر فـي اختلاف الـصلاحية التـي تمـنح للعسكريين أو المـدنيين علـى العلاقـات الإنسانية، كمـا أوصـت

الدراسة بالاعتراف بوجود خطر غير واضح في العلاقات الإنسانية بين البيئة المدنية والبيئة العسكرية للعاملين داخل الأجهزة الأمنية، ووجوب العمل على إيجاد دراسة علمية تعمل على دمج البيئتين المدنية والعسكرية في بيئة عمل واحده من خلال إلغاء بعض الإجراءات التي تتسبب في نشوء الفجوة بينهما.

- دراسة(محمد، ٢٠٠٠) هدفت إلى دراسة أهم العوامل المؤثرة في مهارة التفويض لدى القيادة الإدارية بتطبيقها على عينة من مديري المنظمات العراقية في محافظة نينوى، وكانت أهم النتائج أن اتجاه المنظمة سواء كان خدمياً أو إنتاجيا لم يكن له تأثير معنوي في مهارة التفويض، وتبين أن ٢٠% من مديري المنظمات العراقية يمتلكون مهارة بارعة في التفويض، وان نسبة ٨٠% منهم يحتاجون إلى تعديلات طفيفة للوصول إلى البراعة في هذه المهارة، وتبين انه لن يسهم أي متغير من السمات الشخصية(العمر، مدة الخدمة في المنصب، المؤهل العلمي، النمط القيادي) في التأثير في مهارة التفويض لدى مجتمع البحث، وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان أهمها: أن من خلال مفهوم ربط الجامعة بالمجتمع لا بد من دعم حالة الوعي الإداري لدى القادة الإداريين في المنظمات العراقية من خلال إشراكهم بدورات تدريبية تنظمها الجامعات والمعاهد العراقية لتنمي لديهم موهبة أو مهارة التفويض، وعمل المزيد من البحوث في مهارة تفويض السلطة لأهميتها على منظمات أخرى ليسهل إجراء المقارنات بينها.

- دراسة (**العتيبي**، ١٩٩٨) هدفت التعرف إلى مدى تأثير المتغيرات الشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي في دولة الكويت، وتكونت عينة الدراسة من(٣٤٧) موظفاً كويتياً و(١٢٠) وافداً يعملون في ستة جهات حكومية تندرج تحت مظلة ديوان الخدمة المدنية، واتضحمن خلال نتائج الدراسة أن الراتب هو المتغير الوحيد من بين المتغيرات

الوظيفية التي تؤثر على الأداء الوظيفي، وتبين من خلال نتائج الدراسة أن هناك ثلاثة متغيرات شخصية(الجنس، العمر، والجنسية) تؤثر بشكل واضح على الأداء الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات منها وجوب الاهتمام بتأصيل قيم عمل واتجاهات إيجابية لدى العاملين في القطاع الحكومي، وتعزيز شعور الاعتزاز بالعمل، والانتماء له، وضرورة توفير العائد المالي المناسب نظراً لما لهذه المتغيرات من دور كبير في المساهمة في زيادة الأداء الوظيفي، كما أوصت الدراسة بضرورة القيام ببعض دراسات المقارنة في قيم العمل بين العديد من الأقطار العربية وبعض الدول النامية لكشف الفروق بينها في قيم العمل، والتعرف على مدى تأثير الثقافة على تلك القيم.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

- دراسة بولاك(**Pollak, 2009**) بعنوان تفويض وتمكين المعلم والتعاون يعزز مشاركة الطالب في بيئة العمل هدفت للكشف عن أثر تفويض وتمكين المعلمين فيما بينهم على مشاركة الطلاب في مرحلتهم التعليمية والبيئة الخاصة بهم، وتكونت عينة الدراسة من (٧٧٩) معلماً من معلمي المراحل الدراسية المختلفة في ولاية واشنطن في الولايات المتحدة الامريكية، وقد تم استخدام استبانه شبكية والمقابلة شبه البنائية في عملية جمع البيانات، وكان أهم النتائج الى أن المدارس تساهم في نجاح الطلبة من خلال تسهيل عملية تمكين وتفويض المعلمين القائم على التعاون بين المعلمين والإدارة ، وبين المعلمين فيما بينهم.
- دراسة (**Njie et al.,2008**) هدفت إلى بيان دور إدارة الجودة الشاملة التي تقوم بها الإدارة العليا في تحسين الجودة ورضا الزبائن من خلال الالتزام بتمكين الموظفين وتفويض السلطة لهم في اتخاذ القرارات الفردية والجماعية بأن تكون لديهم المسؤولية عن جودة ونوعية العمل.

حيث توصلت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تهدف لتحسين الجودة والرضا الوظيفي الذي يمكن إنجازه إذا عملت الإدارات العليا على الالتزام بتمكين الموظفين بان يكونوا مسؤولين عن جودة أعمالهم، وتمكينهم من خلال منحهم سلطة اتخاذ القرارات وتمكينهم من المشاركة في المسؤولية.

- دراسة **(Slye,2008)** والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين تفويض المدرس ودرجة رضاه عن العمل لكل من المدرسين الجدد والقدامى العاملين في المدارس الثانوية في مدينة ميسوري في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد استخدم الباحث استبانه لقياس المشاركة في التمكين المدرسي، تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة والتي تكونت من (١٦٢١) معلماً من (٦٠) مدرسة ثانوية من المدينة نفسها، وقد أشارت الدراسة إلى عدم وجود ربط بين أبعاد التفويض وبين معايير الرضا الوظيفي للمدرسين في العمل، ونتج عن الدراسة وجود علاقة بين تفويض المدرس ورضاه عن العمل، وذلك بالنسبة للمدرسين الجدد والقدامى، وأن تفويض المدرس هو عنصر من العناصر المرتبطة بمدى رغبته ورضاه عن العمل.

- دراسة **(Seonghee & Robert, 2006)** هدفت إلى قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في بعض شركات المطاعم والإسكان في الولايات المتحدة الأمريكية، واقترحت هذه الدراسة ١٢ ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية لقياس أثرها على الأداء التنظيمي، تم قياسها عن طريق مؤشرات الاستقالات للمدراء والعاملين في تلك الشركات، توصلت الدراسة إلى أن الشركات التي تطبق الممارسات المختلفة في إدارة الموارد البشرية كخطط الحوافز وبرامجها، وفحص ما قبل العمل، يقدم موظفيها استقالات أقل من الشركات الأخرى.

- دراسة (Claudia, 2006) هدفت إلى اختبار مشاركة المعلومات ما بين الإدارة والموظفين في كبرى شركات الإبداع في الولايات المتحدة وأثر ذلك على الثقة والأداء التنظيمي، حيث توصلت الدراسة إلى أن مشاركة العاملين في المعلومات يؤثر على ثقتهم بالإدارة وثقتهم بالأداء التنظيمي.
- دراسة (Jackson & Ann, 2006) هدفت إلى كشف العلاقة بين مستوى تفويض المدرسين ومسؤولياتهم تجاه تحصيل الطلاب وانجازاتهم ، وقد وزعت استبانه أعدت خصيصاً لجمع البيانات والمعلومات لمقياس الانجاز والتحصيل لدى الطلاب، ومقياس المشاركة في التفويض داخل المدرسة المشاركة، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة والمكونة من (٤٩٦) معلماً من معلمي المرحلة الدراسية المتوسطة، ومن ثم تم فحص علامات الانجاز والتحصيل في المدرسة في كل من مادتي القراءة والرياضيات، وبعد إجراء التحاليل اللازمة كشفت الدراسة عن علاقة دالة إحصائياً بين التفويض ومسؤولية تحصيلات وإنجازات الطلاب الايجابية، كما ولم تظهر الدراسة أية روابط أو علاقات أخرى.
- دراسة (Janet & Ronald, 2002) هدفت الدراسة إلى اختبار مشاعر الإحباط والتفاؤل عن طريق معرفة اثر الشكل القيادي المستخدم على أداء العاملين في أقسام المبيعات في بعض الشركات العالمية في أستراليا، وتوصلت الدراسة إلى أن القائد التحويلي يؤثر تأثيراً مباشراً على مشاعر الإحباط ومشاعر التفاؤل لدى العاملين، وكذلك التأثير السلبي الشديد بسبب الشعور بالإحباط على أداء العاملين، مقارنةً مع التأثير الايجابي لشعورهم بالتفاؤل، وتبين أن الشكل القيادي التحويلي يؤثر على أداء العاملين فضلاً عن أهميته العلمية.
- دراسة (Richard, 1995) بعنوان إدراك موظفي قسم الخدمات الجوية في دائرة الملاحة الفيدرالية للعوامل الشخصية والتنظيمية وراء تفويضهم الصلاحيات، وهدفت إلى التعرف إلى

العوامل الشخصية والتنظيمية التي تؤثر على دافعية المدراء وراء انتهاجهم لأسلوب التفويض مع الأفراد العاملين لديهم في قسم الخدمات الجوية التابع لدائرة الملاحة الفدرالية الأمريكية. و تكون مجتمع الدراسة من كامل العاملين في قسم الخدمات وهم من فئة الفنيين المتخصصين في عمل الصيانة اللازمة للنظام الجوي ويبلغ عددهم(٨٣) إدارياً وفنياً. واستخدم الباحث استبانه مكونة من ٤٠ فقرة لجمع البيانات في دراسته، مستعملاً بعد ذلك الأساليب الإحصائية المناسبة والمتوفرة في برنامج (**SPSS**) للخروج بالنتائج الصحيحة، وكانت ابرز نتائج الدراسة قبول جميع أفراد الدراسة بفكرة التفويض لشعورهم بأن السماح لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار سيحسن من أدائهم ويحفزهم في العمل، كما أظهر المشاركون(افراد العينة العاملين في القسم) إدراكاً كبيراً لمفهوم التفويض، مما يدل على فعالية التعليم والتثقيف في هذا المجال.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة والمرتبطة والتي بلغت(٢٥) دراسة، نجد أن (١٠) دراسات أردنية أو محلية، و (١٠) دراسات عربية، وأن هناك (٨) دراسات أجنبية.

إن بعض هذه الدراسات هدفت إلى التعرف إلى أبعاد وآثار تفويض السلطة وأهميتها في المؤسسات المختلفة، وبينت بعض الدراسات اثر تفويض السلطة على أداء العاملين وأهميتها للقادة في التعامل مع الموظفين، وتمت دراسة العلاقة بين درجة ممارسة تفويض السلطة من خلال العديد من المتغيرات كالمسؤولية والمساءَلة، وأثر ذلك على أداء العاملين من خلال بعض المتغيرات كالسرعة ودقة العمل وجودة الأداء.

كما أوضحت أيضاً حاجة المؤسسة إلى مثل هذا النوع من الممارسة من اجل تحسين الكفاءة والفاعلية في العمل، والارتقاء بمستوى الروح المعنوية للعاملين ورفع جودة ودرجة الأداء داخل المؤسسة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

١- تعتبر هذه الدراسة أكثر شمولية وتركيزاً من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع من حيث تناولها موضوع تفويض السلطة وأثره على أداء العاملين.

٢- ومما يميز هذه الدراسة هو أنها الأولى من نوعها، حسب علم الباحث، التي تناولت موضوع تفويض السلطة وأثره على أداء العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد من وجهة نظر الإدارة الإشرافية فيها.

٣- تميزت هذه الدراسة أيضاً في أنها قدمت صورة متكاملة عن طبيعة وأهمية التفويض في السلطة الإدارية، نظراً لأهمية تطبيق وممارسة مثل هذا الموضوع.

٤- تناولت الدراسة متغيرات لم يتم تناولها من قبل الدراسات السابقة، حيث حاولت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة تفويض السلطة من قبل الإدارة الإشرافية في الدوائر الحكومية في مدينة إربد، وبالوقت نفسه معرفة اثر ممارسة تفويض السلطة على أداء العاملين في تلك المؤسسات والدوائر الحكومية من خلال ما تم تناوله من أبعاد جديدة على مستوى تفويض السلطة من جهة وعلى مستوى الأداء من جهةٍ أخرى في هذه الدراسة لم تتناوله الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

تحليل ومناقشة بيانات الدراسة

بعد إدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً عن طريق برنامج (**spss**) تم تفسير هذه البيانات والنتائج على النحو الآتي:

وصف خصائص عينة الدراسة

جدول (3)

التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة ن=211

	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	128	60.7
	انثى	83	39.3
الفئة العمرية	٣٠ سنة فأقل	38	18.0
	٣١-٤٠	76	36.0
	٤١-٥٠	79	37.4
	اكثر من ٥٠ سنة	18	8.5
المستوى التعليمي	دبلوم فأقل	81	38.4
	بكالوريوس	91	43.1
	اكثر من بكالوريوس	39	18.5
المستوى الوظيفي	ادارة عليا	11	5.2
	ادارة وسطى	97	46.0
	ادارة تنفيذية	103	48.8
سنوات الخدمة	٥ سنوات فأقل	36	17.1
	٦-١٠	38	18.0
	١١-١٥	36	17.1
	١٦ سنة فأكثر	101	47.9
	المجموع	211	100.0

تكونت عينة الدراسة من العاملين في المؤسسات والدوائر الحكومية في مدينة إربد، وتناول الجزء الأول من الاستبانة البيانات الشخصية والوظيفية للموظفين المبحوثين والتي يمكن وصفها كما يلي:

١- الجنس

يتضح من الجدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، ويلاحظ أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، حيث بلغ عدد الذكور(128) بنسبة(60.7%)، بينما بلغ عدد الإناث (83) بنسبة(39.3%) من مجموع العاملين المستجيبين، ويعزو الباحث نسبة ارتفاع الذكور على الإناث إلى الميراث الثقافي والحضاري للمجتمع العربي بشكل عام والأردني بشكل خاص، حيث أننا نعيش في مجتمعات محافظة لها تقاليدها وأعرافها تنظر إلى عمل المرأة نظرة مختلفة بعض الشئ عن عمل الرجل وتفضل وظائف مناسبة للمرأة كالتعليم وإن اختلفت الظروف واختلف الزمان، وبالرغم من ذلك تبقى نسبة تمثيل المرأة جيدة ومناسبة.

٢- الفئة العمرية

يظهر الجدول رقم (3)توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية، حيث تشير البيانات إلى أن(38) من المبحوثين من الفئة العمرية (30) سنة فأقل وبنسبة (18%)وهي نسبة قليلة من أفراد عينة الدراسة، وقد يكون سبب ذلك نظام التعيين السائد في المملكة بشكلٍ عام وديوان الخدمة المدنية المسؤول عن التعيينات في المؤسسات والدوائر الحكومية بشكلٍ خاص الذي يكثر فيه أعداد الخريجين وبالتالي ينعكس ذلك على تأخر عدد كبير من الخريجين عن التعيين في المؤسسات والدوائر الحكومية، في حين كانت فئة ما بين (31-40 سنة) وعددهم (76) وبنسبة (36%) وفئة (41–50 سنة) وعددهم (79) وبنسبة (37.4%) قريبة من بعضها، نظراً إلى أن أغلب الخريجين في هذه المرحلة المتأخرة من العمر إذا ما قورنت بعمرهم عند التخرج يكونوا قد لحقهم دور في التعيين بالمؤسسات والدوائر الحكومية في الأردن، وكانت اقل نسبة (8.5%) وهي للفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) حيث شكل عددهم (18) خريجاً، وقد يدل هذا على العمر الافتراضي للموظف الحكومي في الخدمة العامة إذا ما افترض انه بهذه المرحلة يكون قد أنهى أو اقترب من التقاعد أو الانتهاء من الخدمة.

٣- المستوى التعليمي

من خلال الجدول رقم (3) تبين أن ما نسبته (43.1%) من عينة الدراسة من العاملين في الدوائر الحكومية هم من أصحاب المؤهل العلمي بكالوريوس، وبأعلى نسبة بين المستجيبين وبتعداد مقداره (91) مستجيب،

بينما بلغ نسبة المؤهل العلمي دبلوم فأقل (38.4%) وبتعداد مقداره(81) مستجيب، بينما كانت اقل نسبة هي للمؤهل العلمي لأكثر من بكالوريوس(18.5%) وبتعداد مقداره (39) فرداً، وقد يعود هذا إلى نوعية الوظائف المطلوب العمل بها في المؤسسات الحكومية ومواصفات شاغريها.

٣- المستوى الوظيفي

تبين من خلال الجدول رقم (٣) أن العاملين من ذوي المستوى الوظيفي (إدارة عليا) وعددهم (11) بنسبة (5.2%) هم أقل نسبة بين المستويات الوظيفية مقارنة مع باقي العاملين في المستويات الوظيفية الأخرى، بينما بلغ عدد العاملين من ذوي المستوى الوظيفي (إدارة وسطى) (**97**) فرد بنسبة (46%)، وكانت أعلى نسبة (48.8%) للعاملين من ذوي المستوى الوظيفي (إدارة تنفيذية) وعددهم (103) أفراد وهذا توزيع منطقي وحسب هرم الوظائف الحكومية الذي تتناقص فيه عدد الوظائف كلما صعدنا للأعلى في الهرم التنظيمي، وقد يرجع السبب في ذلك إلى عدد ونوعية الوظائف الشاغرة داخل الدوائر الحكومية لكل مستوى وظيفي، وذلك بحسب عدد الأقسام المتاحة وبحسب حجم الدائرة نفسها، وإلى الطبيعة الهرمية للهيكل التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظة إربد بشكلٍ خاص والأردن بشكلٍ عام.

٤- سنوات الخدمة

يتضح من الجدول رقم (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين سنوات خدمتهم (اقل من 5 سنوات)هي (17.1%) وعددهم (36)، وجاءت نسبة الأفراد الذين سنوات خدمتهم ما بين (6- 10سنوات) هي (18%) وعددهم (38)، أما الفئة (11-15 سنة) بنسبة (17.1%) وعددهم (36) فرد، وبلغت نسبة الأفراد الذين سنوات خدمتهم (اكبر من 16 سنة) (47.9%) وعددهم (101) وهم من أعلى سنوات الخدمة مقارنة مع باقي العاملين، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عمر تأسيس الدوائر الحكومية موضوع الدراسة ونوعية التخصصات التقليدية- بعض الشئ- الموجودة فيها، ويرجع إلى قلة التوظيف للأفرادٍ جدد بسبب القيود المالية وقلة الموارد اللازم تخصيصها للموظفين الجدد.

عرض النتائج

أولا: اختبار الفرضية الأولى:

"**هنالك مستوى متوسط من درجة ممارسة تفويض السلطة لدى العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد**".

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة تفويض السلطة لدى المسؤولين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد، حيث جاء المستوى العام

للتفويض بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (2.87) **وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الأولى التي تنص على أن مستوى التفويض لدى العاملين في الدوائر الحكومية متوسطاً**، والجدول أدناه يوضح ذلك:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة تفويض السلطة لدى المسؤولين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية ن=211

الرتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٣	المساءَلة	2.98	.65	متوسط
٢	١	السلطة	3.15	.66	متوسط
٣	٢	المسؤوليه	3.25	.68	متوسط
		التفويض ككل	3.13		متوسط

يبين الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.98-3.25)، حيث جاء بعد المساءَلة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.98) وانحراف معياري بلغ(0.65)، تلاه في المرتبة الثانية بعد السلطة بمتوسط حسابي بلغ (3.15) وانحراف معياري بلغ(0.66)، بينما جاء بعد المسؤولية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.25) وانحراف معياري بلغ(0.68). وبلغ المتوسط الحسابي للتفويض ككل (3.13)، وقد تراوح الانحراف المعياري للأبعاد الثلاثة ما بين(0.68-0.65) وجميعها متدنية المستوى مما يدل على تقارب إجابات أفراد عينة الدراسة. وعلى هذا يستدل من النتائج السابقة أن كل الأبعاد حصلت على درجة موافقة متوسطة، أي أن النتائج جاءت موافقة لما جاء في الفرضية الأولى وعليه تقبل الفرضية بأن هناك مستوى متوسط من درجة ممارسة تفويض السلطة لدى المسؤولين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد، وأن هناك انسجام وتوافق في الآراء والإجابات.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

١. بعد السلطة

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تفويض السلطة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية ن=211

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	.٩	أوفر حرية التصرف للمرؤوسين في مجال العمل.	2.69	1.25	متوسط
٢	.١	أفضل العمل بنفسي لمدة طويلة من الساعات بدلاً من إعطاء العمل للآخرين.	2.91	1.36	متوسط
٣	.٣	تأخذ الأعمال الروتينية وقتاً طويلاً بحيث يبقى لدي وقت قليل للتخطيط.	2.93	1.20	متوسط
٤	.٥	تزعجني الأعمال الطارئة المتكررة وغير المتوقعة في قسمي.	2.99	1.38	متوسط
٥	.٤	أن حجم وحدتي الإدارية صغير لا يسمح بالتفويض.	3.07	1.31	متوسط
٦	.١٠	أقوم باستعمال اللجان لإنجاز المهام التنظيمية المختلفة.	3.16	1.25	متوسط
٧	.٧	تعوزني الثقة بقدرات مرؤوسي لألقي عليهم مسؤوليات أكثر.	3.30	1.26	متوسط
٨	.٦	امضي قسماً كبيراً من يومي في القيام بمهام يمكن لمرؤوسي القيام بها.	3.31	1.27	متوسط
٩	.٨	اضطر غالباً إلى تأجيل المشروعات الطويلة المدى.	3.57	1.26	متدني
١٠	.٢	اقضي معظم أوقاتي داخل المكتب عند المساء.	2.69	1.35	متدني
		السلطة	3.15		متوسط

يبين الجدول رقم (9) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (2.69– 3.63)، حيث جاءت الفقرة رقم (9) والتي تنص على "أوفر حرية التصرف للمرؤوسين في مجال العمل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.69) وانحراف معياري بلغ(1.25)، بينما جاءت الفقرة رقم (2) ونصها "أقضي معظم أوقاتي داخل المكتب عند المساء" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.69) وانحراف معياري بلغ(1.35). وبلغ المتوسط الحسابي للسلطة ككل (3.15) وانحراف معياري

بلغ(0.66). ومن خلال القيم السابقة التي حصلنا عليها من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وبحسب مقياس الدراسة كانت الموافقة عند الدرجة المتوسطة، وأن الإجابة على فقرات الدراسة كانت متناسبة مع بعضها البعض عند نفس الدرجة، مما يعني أن بعد السلطة يؤثر بدرجة متوسطة عند المسؤولين عند تفويضهم للمهام التي تقع على عاتقهم إلى من هم أدنى منهم درجة أو للمرؤوسين في تلك الدوائر الحكومية في مدينة إربد.

٢. بعد المسؤولية

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المسؤولية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية ن=211

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٢٠.	ينجح التفويض لأن معظم المرؤوسين يستطيعون أداء المهام بشكلٍ أفضل.	2.90	1.22	متوسط
٢	١٧.	هنالك نقص للتدريب والكفاءة لدى مرؤوسي لإنجاز العمل.	3.14	1.38	متوسط
٣	١٨.	لدى المرؤوسين رغبة في تحمل المسؤوليه والمخاطرة.	3.18	1.37	متوسط
٤	١٦.	السياسات التي تواجه مرؤوسي في صنع القرار غامضة.	3.19	1.37	متوسط
٥	١٩.	يرفض المرؤوسون قبول مسؤوليات إضافية.	3.25	1.36	متوسط
٦	١٢.	انخفاض المعنويات من الصفات الموجودة لدى مرؤوسي.	3.28	1.29	متوسط
٧	١٣.	يقوم المرؤوسون بتحويل كل القرارات المتعلقة بمشاكل العمل إلي.	3.30	1.30	متوسط
٨	١٥.	أفوض المهام الروتينية والبسيطة فقط للمرؤوسين.	3.44	1.38	متوسط
٩	١٤.	يتحمل المرؤوسون عبء مخاطرة القيام بأعمال إضافية.	3.36	1.25	متوسط
١٠	١١.	أجد أن مرؤوسي لا يظهرون أي مبادرة لتحمل المسؤولية.	3.53	1.38	متدني
		المسؤولية	3.25		متوسط

يبين الجدول رقم (10) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.90- 3.53)، حيث جاءت الفقرة رقم (20) والتي تنص على "ينجح التفويض لأن معظم المرؤوسين يستطيعون أداء المهام بشكلٍ أفضل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.90) وانحراف معياري بلغ(1.22)، بينما جاءت الفقرة رقم (11) ونصها " أجد أن مرؤوسي لا يظهرون أي مبادرة لتحمل المسؤولية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.53) وانحراف معياري بلغ(1.38). وبلغ المتوسط الحسابي للمسؤولية ككل (3.25) وانحراف معياري بلغ(0.68). وتعني هذه النتائج أن الدوائر الحكومية للدراسة تتأثر بشكلٍ متوسط عند بعد المسؤولية، أي أن المسؤولين يتأثرون بشكل متوسط في مدى تحملهم للمسؤولية عند تفويضهم للمهام التي يقومون بها للمرؤوسين لديهم، كما هو الحال عند المرؤوسين في مدى تحملهم للمسؤولية.

٣. بعد المساءَلة

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المساءَلة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية ن=211

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٢٥.	أقوم برقابة مباشرة على كل التفاصيل كي يتم العمل بشكلٍ سليم.	2.63	1.19	متوسط
٢	٢٨.	هنالك جمود للتشريعات والأنظمة داخل العمل.	2.78	1.25	متوسط
٣	٢٩.	احدد للمرؤوسين النتائج النهائية التي أتوقعها.	2.84	1.19	متوسط
٤	٢٧.	أضع تقريراً يوضح تقدم المرؤوس في العمل وإنجازه بتواريخ محددة.	2.94	1.28	متوسط
٥	٢٢.	هنالك قبول لدى العاملين ورغبه في تفوضهم للسلطة.	2.99	1.11	متوسط
٦	٢٦.	يتعرض المرؤوسين للمسائلة نتيجة للخطأ الذي يمكن أن يقعوا به.	3.05	1.28	متوسط
٧	٢٣.	هناك حاجة للمصادقة على القرارات التي أفوض صلاحيتها للمرؤوسين.	3.06	1.08	متوسط
٨	٢٤.	تأثر القرارات التي أفوض صلاحيتها للمرؤوسين على بقية الوحدات بالمؤسسة.	3.18	1.07	متوسط
٩	٢١.	أتغاضى عن أخطاء المرؤوسين في العمل في كثير من الأحيان.	3.38	1.27	متوسط
		المساءَلة	2.98		متوسط

يبين الجدول رقم (11) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.38- 2.63)، حيث جاءت الفقرة رقم (25) والتي تنص على "أقوم برقابة مباشرة على كل التفاصيل لكي يتم العمل بشكلٍ سليم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.63) وانحراف معياري بلغ(1.19)، بينما جاءت الفقرة رقم (21) ونصها "أتغاضى عن أخطاء المرؤوسين في العمل في كثير من الأحيان" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.38) وانحراف معياري بلغ(1.27). وبلغ المتوسط الحسابي للمسائلة ككل (2.98) وانحراف معياري بلغ(0.65). وتشير هذه النتائج إلى أن بعد المساءَلة يؤثر بشكل

مباشر وبدرجة متوسطة عند تفويض السلطة من قبل المسؤولين للمرؤوسين العاملين لديهم في الدوائر الحكومية في مدينة إربد.

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية:

"هنالك مستوى متوسط من الأداء لدى العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد".

للتحقق من صحة هذه الفرضية،تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء لدى العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد، والجدول أدناه يوضح ذلك.

وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الثانية التي تنص على أن مستوى أداء العاملين في الدوائر الحكومية متوسطاً، والجدول أدناه يوضح ذلك:

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء لدى العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية ن=211

الرتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٤	الجودة	2.44	.98	مرتفع
٢	١	السرعة	2.55	1.07	متوسط
٣	٢	الحجم	2.58	1.01	متوسط
٤	٣	الدقة	2.61	.99	متوسط
		الأداء ككل	2.55		متوسط

يبين الجدول رقم (12) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.61-2.44)، حيث جاء بعد الجودة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.44) وانحراف معياري بلغ (0.98)، تلاه في المرتبة الثانية بعد السرعة بمتوسط حسابي بلغ (2.55) وانحراف معياري بلغ (1.07)، تلاه في المرتبة الثالثة بعد الحجم بمتوسط حسابي بلغ (2.58) وانحراف معياري بلغ (1.01)، بينما جاء بعد الدقة في

المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.61) وانحراف معياري بلغ (0.99). وبلغ المتوسط الحسابي للأداء ككل (2.55). مما يدل على الاتفاق والانسجام في إجابات وآراء المبحوثين ككل.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

١. بعد السرعة

جاء بعد سرعة الأداء في المرتبة الثانية وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي(3.45)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد السرعة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية ن=211

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٣٤.	يتم انجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد.	2.36	1.27	مرتفع
٢	٣٥.	تفويض العاملين يزيد من سرعة اتخاذ القرار.	2.45	1.27	مرتفع
٣	٣٢.	لا تتعطل الأعمال بسبب غياب الرئيس أو القائد الإداري.	2.58	1.40	مرتفع
٤	٣١.	هناك توفير للوقت والجهد في انجاز المهام عند اللجوء للتفويض.	2.58	1.26	متوسط
٥	٣٠.	هناك سرعة في إنجاز الأعمال الإدارية والبت في الأمور عند اللجوء للتفويض	2.68	1.41	متوسط
٦	٣٣.	تستغرق عملية اتخاذ القرار وقت اقل عند اللجوء إلى تفويضها إلى المرؤوسين.	2.78	1.30	متوسط
		السرعة	2.55		متوسط

يبين الجدول رقم (13) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (2.78- 2.36)، حيث جاءت الفقرة رقم (34) والتي تنص على "يتم انجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.36)، بينما جاءت الفقرة رقم (33) ونصها "تستغرق عملية اتخاذ القرار وقت أقل عند اللجوء إلى تفويضها إلى المرؤوسين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.78). وبلغ

المتوسط الحسابي للسرعة ككل (2.55)، ومن خلال القيم السابقة التي تم الحصول عليها من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبين أن المتوسطات الحسابية انحصرت ما بين (2.78-2.36) وبحسب مقياس الدراسة كانت الموافقة عند الدرجة المرتفعة.

٢. بعد الحجم

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الحجم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية ن=211

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٤٠.	تفويض العاملين لبعض الصلاحيات يخفف من أعباء الرؤساء في العمل.	2.45	1.24	مرتفع
٢	٣٨.	تفويض السلطة يقضي على المركزية في اتخاذ القرارات.	2.48	1.27	مرتفع
٣	٣٧.	تفويض السلطة يزيد من كمية العمل المنجز وحجمه.	2.55	1.18	متوسط
٤	٤١.	توجد قدرة لدى العاملين على تحمل مسؤولية العمل.	2.62	1.24	متوسط
٥	٣٩.	يحرص المرؤوسين على تحقيق الأهداف الموكلة إليهم.	2.64	1.20	متوسط
٦	٣٦.	تفويض السلطة يزيد من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية.	2.71	1.26	متوسط
		الحجم	2.48		متوسط

يبين الجدول (14) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (2.71- 2.25)، حيث جاءت الفقرة رقم (40) والتي تنص على "تفويض العاملين لبعض الصلاحيات يخفف من أعباء الرؤساء في العمل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.45)، بينما جاءت الفقرة رقم (36) ونصها "تفويض السلطة يزيد من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.71). وبلغ المتوسط الحسابي للحجم ككل (2.48)، ومن خلال القيم السابقة التي تم الحصول عليها من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبين أن المتوسطات الحسابية انحصرت بين

(2.71− 2.45) وبحسب مقياس الدراسة كانت الموافقة عند الدرجة متوسطة، وأن الإجابة على فقرات الدراسة كانت متناسبة مع بعضها البعض عند الدرجة نفسها.

٣. بعد الدقة

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الدقة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية ن=211

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٤٣.	يزيد التفويض من الاعتماد على النفس في إنجاز الأعمال.	2.43	1.23	مرتفع
٢	٤٤.	يعمل التفويض على إشباع الحاجات النفسية لدى المرؤوسين.	2.51	1.16	متوسط
٣	٤٨.	تفويض السلطة يزيد من درجة الدقة والإتقان في إنجاز الأعمال	2.54	1.21	متوسط
٤	٤٦.	يوجد قدرة لدى العاملين على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامهم بأداء العمل.	2.64	1.14	متوسط
٥	٤٢.	يزيد التفويض من الالتزام في إنجاز الأعمال في الوقت المحدد.	2.70	1.39	متوسط
٥	٤٧.	لدى العاملين التزام وتقيد بأنظمة وقوانين العمل بشكلٍ دقيق.	2.70	1.24	متوسط
٧	٤٥.	لدى العاملين القدرة على اتخاذ القرارات السليمة.	2.74	1.17	متوسط
		الدقة	2.61		متوسط

يبين الجدول (15) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.74− 2.43)، حيث جاءت الفقرة رقم (43) والتي تنص على "يزيد التفويض من الاعتماد على النفس في إنجاز الأعمال" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.43)، بينما جاءت الفقرة رقم (45) ونصها "لدى العاملين القدرة على اتخاذ القرارات السليمة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.74). وبلغ المتوسط الحسابي للدقة ككل (2.61)، ومن خلال القيم السابقة التي تم الحصول عليها من المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية تبين أن المتوسطات الحسابية انحصرت بين (2.74– 2.43) وبحسب مقياس لدراسة كانت الموافقة عند الدرجة متوسطة، وان الإجابة على فقرات الدراسة كانت متناسبة مع بعضها البعض عند نفس الدرجة.

٤. بعد الجودة

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الجودة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية ن=211

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٥٢.	مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات يحسن من حسن سير العمل.	2.27	1.12	مرتفع
٢	٥٤	تفويض السلطة يوفر المناخ المناسب للعمل.	2.41	1.17	مرتفع
٣	٥٠.	التفويض يعمل على تنمية روح الابتكار والمبادرة لدى المرؤوسين.	2.44	1.17	مرتفع
٤	٥١.	يزيد التفويض من فعالية تحقيق الأهداف.	2.48	1.13	مرتفع
٥	٤٩.	تفويض السلطة يوفر لدى العاملين القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل.	2.51	1.23	متوسط
٦	٥٣.	يتحمل المرؤوسون جزء من المسؤوليات الإدارية بكفاءة.	2.52	1.10	متوسط
		الجودة	2.44		مرتفع

يبين الجدول (16) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.52– 2.27)، حيث جاءت الفقرة رقم (52) والتي تنص على "مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات يحسن من حسن سير العمل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.27)، بينما جاءت الفقرة رقم (53) ونصها "يتحمل المرؤوسون جزءاً من المسؤوليات الإدارية بكفاءة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.52). وبلغ المتوسط الحسابي للجودة ككل (2.44)، ومن خلال القيم السابقة التي تم الحصول عليها من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبين أن المتوسطات الحسابية انحصرت بين (2.52– 2.27) وبحسب مقياس الدراسة كانت الموافقة عند الدرجة المرتفعة وبالتالي ترفض الفرضية عند بعد

الجودة، كما تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.10-1.23) وهي نسب عالية مما يدل على تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.

ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة:

وتنص الفرضية الثالثة على أن: "هناك علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين درجة ممارسة تفويض السلطة و أداء العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد".

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة تفويض السلطة وأداء العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد، والجدول (16) يوضح ذلك.

جدول (17)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة تفويض السلطة وأداء العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد

		السلطة	المسؤولية	المساءلة	تفويض السلطة ككل
السرعة	معامل الارتباط ر	.211(**)	.211(**)	.410(**)	.353(**)
	الدلالة الإحصائية	.002	.002	.000	.000
	العدد	211	211	211	211
الحجم	معامل الارتباط ر	.186(**)	.246(**)	.448(**)	.373(**)
	الدلالة الإحصائية	.007	.000	.000	.000
	العدد	211	211	211	211
الدقة	معامل الارتباط ر	.191(**)	.188(**)	.466(**)	.356(**)
	الدلالة الإحصائية	.005	.006	.000	.000
	العدد	211	211	211	211
الجودة	معامل الارتباط ر	.171(*)	.126	.456(**)	.315(**)
	الدلالة الإحصائية	.013	.068	.000	.000
	العدد	211	211	211	211
الأداء ككل	معامل الارتباط ر	.209(**)	.212(**)	.488(**)	.383(**)
	الدلالة الإحصائية	.002	.002	.000	.000
	العدد	211	211	211	211

* دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).
** دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول رقم (17) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين درجة ممارسة تفويض السلطة وأداء العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد ، **وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية الثالثة** والتي تنص على أن هناك علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً بين درجة ممارسة تفويض السلطة وأداء العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد من خلال قيمة معامل الارتباط (0.383) للعلاقة ما بين تفويض السلطة ككل والأداء ككل.

رابعاً: اختبار الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على أن: "هنالك فروقات ذات دلالة إحصائية مهمة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقدير المبحوثين لدرجة ممارسة تفويض السلطة تعزى إلى خصائصهم الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة)".

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة تفويض السلطة تبعا لمتغيرات العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، والخدمة. لبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" للجنس، وتحليل التباين الأحادي لكل من متغيرات العمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، والخدمة، والجداول أدناه توضح ذلك.

١. الجنس

جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" تبعاً لمتغير الجنس على درجة ممارسة تفويض السلطة ن=211

	ذكر		أنثى		قيمة ت	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
السلطة	3.15	.70	3.16	.60	.029	.977
المسؤوليه	3.15	.66	3.39	.69	2.560	.011
المساءَلة	2.97	.69	3.00	.58	.245	.807
تفويض السلطة ككل	3.10		3.19		1.277	.203

يتبين من الجدول رقم (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع الأبعاد باستثناء بعد المسؤولية. وجاءت الفروق لصالح الذكور.

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية في جميع الأبعاد وفي تفويض السلطة ككل. وقبولها في بعد المسؤولية، أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الجنس، ويعزى هذه النتيجة- من وجهة نظر الباحث- إلى أن جميع العاملين يعملون في ظروف مشابهة، ويخضعون لنفس السلطة الإدارية سواء أكانوا ذكوراً أم إناثاً. أما بعد المسؤولية فقد جاءت النتيجة كما في الجدول رقم (17) أعلاه بوجود فروق ذات دلالة إحصائية($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الجنس عند بعد المسؤولية لصالح الذكور، وقد يعود سبب ذلك إلى أن العاملين الذكور أكثر إدراكاً لبعد المسؤولية لكونهم يحتلون مراكز وظيفية عالية تقتضي منهم تحمل المسؤولية.

٢. العمر

جدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لدرجة ممارسة تفويض السلطة تبعا لمتغير العمر ن=211

	٣٠ سنة فأقل		٣١-٤٠		٤١-٥٠		أكثر من ٥٠ سنة		قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
السلطة	2.93	.69	3.16	.61	3.20	.65	3.41	.76	2.599	.053
المسؤوليه	3.27	.70	3.24	.75	3.25	.62	3.24	.66	.022	.996
المساءَلة	2.98	.63	2.92	.69	3.00	.60	3.17	.72	.738	.530
تفويض السلطة ككل	3.06		3.11		3.16		3.28		.820	.484

يتبين من الجدول رقم (19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لأثر العمر في جميع الأبعاد وفي تفويض السلطة ككل.

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية في جميع الأبعاد وفي تفويض السلطة ككل، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر العمر. وربما يعود السبب في ذلك أن المسؤولين يتمتعون بمستويات إدراكية متقاربة للممارسة السلطة نفسها دون أي اعتبار إلى أعمارهم أو فئاتهم العمرية.

٣. المستوى التعليمي

جدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي على درجة ممارسة تفويض السلطة ن=211

	دبلوم فأقل		بكالوريوس		أكثر من بكالوريوس		قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
السلطة	3.13	.66	3.09	.63	3.35	.70	2.190	.115
المسؤوليه	3.24	.72	3.22	.66	3.33	.68	.351	.704
المساءلة	2.94	.72	2.97	.61	3.11	.59	.900	.408
تفويض السلطة ككل	3.11		3.10		3.27		1.664	.192

يتبين من الجدول رقم (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر المستوى التعليمي في جميع الأبعاد وفي تفويض السلطة ككل.

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية في جميع الأبعاد وفي تفويض السلطة ككل، ويرى الباحث أن هذه النتيجة هي تعبير طبيعي إذ أن العاملين الذين يشغلون المراكز الإدارية تتاح لهم ممارسة التفويض كلٌ حسب رتبته وحجم العمل لديه، وأن اتفاق العاملين من ذوي المؤهلات العلمية المختلفة على أهمية التفويض وممارسته لا يتأثر بالمستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة.

٣. المستوى الوظيفي

جدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي على درجة ممارسة تفويض السلطة ن=211

	إدارة عليا		إدارة وسطى		إدارة تنفيذية		قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
السلطة	3.26	.74	3.19	.68	3.11	.63	.479	.620
المسؤوليه	3.67	.46	3.23	.71	3.22	.67	2.302	.103
المساءَلة	2.96	.39	3.01	.68	2.96	.65	.190	.827
تفويض السلطة ككل	3.31		3.15		3.10		.921	.400

يتبين من الجدول رقم (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α≤0.05) تعزى لأثر المستوى الوظيفي في جميع الأبعاد وفي تفويض السلطة ككل.

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية في جميع الأبعاد وفي تفويض السلطة ككل، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن درجة ممارسة تفويض السلطة لا تختلف باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية عند أثر المستوى الوظيفي بسبب أن المسؤولين لا ينظرون إلى تفويضهم للسلطة أو عدمه بناء على مستواهم الوظيفي، وأن لديهم السلطة الكافية لممارسة التفويض للأعمال التي يقومون بها سواء أكان مستواهم الوظيفي عالٍ أو متدنٍ .

٥. سنوات الخدمة

جدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لدرجة ممارسة تفويض السلطة تبعا لمتغير سنوات الخدمة ن=211

	٥ سنوات فأقل		٦-١٠		١١-١٥		١٦ سنة فأكثر		قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
السلطة	2.96	.73	3.12	.65	3.18	.53	3.23	.67	1.641	.181
المسؤوليه	3.44	.67	3.04	.80	3.16	.64	3.29	.64	2.510	.060
المساءَلة	2.89	.62	2.91	.68	3.02	.63	3.03	.66	.598	.617
تفويض السلطة ككل	3.10		3.03		3.12		3.19		.998	.395

يتبين من الجدول رقم (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخدمة في جميع الأبعاد وفي تفويض السلطة ككل.

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية في جميع الأبعاد وفي تفويض السلطة ككل،ويمكن تفسير هذه النتيجة أن درجة ممارسة تفويض السلطة لا تختلف باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية عند أثر سنوات الخدمة بسبب أن المسؤولين لا يعتبرون تفويضهم للسلطة أو عدمه بناء على طول خبرتهم في العمل الإداري أو عدمه، وبسبب أن الشخص المفوض يمتلك السلطة الكافية لتفويض المهام إلى من هم أدنى منه في العمل بغض النظر عن طول خدمته في العمل أو قصرها.

خامساً: اختبار الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على أن: "هنالك فروقات ذات دلالة إحصائية مهمة عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في تقدير المبحوثين لمستوى أداء العاملين تعزى إلى خصائصهم الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة)".

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء العاملين تبعا إلى خصائصهم الشخصية والوظيفية الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة. لبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" للجنس، وتحليل التباين الأحادي لكل من متغيرات العمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، والخدمة، والجداول أدناه توضح ذلك.

١. الجنس

جدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" تبعاً لمتغير الجنس على مستوى أداء العاملين ن=211

	ذكر		أنثى		قيمة ت	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
السرعة	2.49	1.06	2.65	1.09	1.051	.294
الحجم	2.52	.94	2.66	1.11	1.037	.301
الدقة	2.47	.99	2.66	.99	.634	.527
الجودة	2.40	.97	2.49	1.00	.693	.489
الأداء ككل	2.50		2.62		.932	.353

يتبين من الجدول رقم (23) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع الأبعاد وفي الأداء ككل.

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية في جميع الأبعاد وفي الأداء ككل، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن العاملين وبغض النظر عن الجنس يتشابهون في إدراكهم لمستوى الأداء ككل ولأبعاد الأداء الأربعة.

٢. العمر

جدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمستوى أداء العاملين تبعا لمتغير العمر

ن=211

	٣٠ سنة فأقل		٣١-٤٠		٤١-٥٠		أكثر من ٥٠ سنة		قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
السرعة	2.66	1.12	2.59	1.01	2.50	1.08	2.41	1.23	.315	.815
الحجم	2.76	1.05	2.71	.95	2.41	.97	2.35	1.22	1.884	.133
الدقة	2.76	.96	2.64	.89	2.56	1.00	2.36	1.35	.748	.525
الجودة	2.48	1.01	2.48	.88	2.41	.96	2.26	1.36	.299	.826
الأداء ككل	2.67		2.61		2.47		2.34		.766	.514

يتبين من الجدول رقم (24) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لأثر العمر في جميع الأبعاد وفي الأداء ككل.

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية في جميع الأبعاد وفي الأداء ككل، ولعل السبب يعود إلى مستوى أداء الموظفين الذي لا يحتكم لمتغير العمر لأن الموظفين في مختلف فئاتهم العمرية ومختلف المستويات الإدارية يؤدون الأعمال الإدارية الموكولة إليهم والتي لا تحتاج في أغلبها إلى

التعب البدني والإرهاق المفضي وبالتالي لا يتأثرون في أدائهم لتلك المهام في الفئة العمرية التي ينتمون إليها.

٣. المستوى التعليمي

جدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي على مستوى أداء العاملين ن=211

	دبلوم فأقل		بكالوريوس		أكثر من بكالوريوس		قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
السرعة	2.41	1.07	2.66	1.04	2.61	1.12	1.239	.292
الحجم	2.53	1.04	2.68	.97	2.44	1.03	.906	.406
الدقة	2.59	1.05	2.69	.95	2.45	.93	.828	.438
الجودة	2.49	1.04	2.43	.94	2.33	.94	.347	.707
الأداء ككل	2.51		2.62		2.46		.516	.597

يتبين من الجدول رقم (25) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لأثر المستوى التعليمي في جميع الأبعاد وفي الأداء ككل.

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية في جميع الأبعاد وفي الأداء ككل، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن الموظفين بالوظيفة الحكومية معينون على المستويات الإدارية التي يجب أن يكونوا عليها أو الأقرب لها وبالتالي كل موظف له مستوى إداري خاص به ويقوم بعمله ويؤديه بالشكل المطلوب منه.

٣. **المستوى الوظيفي**

جدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي على مستوى أداء العاملين ن=211

	إدارة عليا		إدارة وسطى		إدارة تنفيذية		قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
السرعة	2.59	1.17	2.64	1.04	2.47	1.09	.673	.511
الحجم	2.44	1.25	2.60	1.06	2.56	.94	.149	.861
الدقة	2.35	.97	2.61	1.05	2.64	.94	.410	.664
الجودة	2.09	.88	2.50	1.01	2.42	.95	.894	.411
الأداء ككل	3.37		2.59		2.52		.335	.716

يتبين من الجدول رقم (26) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر المستوى الوظيفي في جميع الأبعاد وفي الأداء ككل.

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية في جميع الأبعاد وفي الأداء ككل، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن أداء الموظفين في كافة الأقسام والوظائف التي يشغلونها ويؤدون أعمالهم بالمستوى المطلوب منهم دون أي تفاوت بين الموظف والأخر ضمن المستوى الوظيفي نفسه.

٥. سنوات الخدمة

جدول (27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمستوى أداء العاملين تبعا لمتغير سنوات الخدمة ن=211

	٥ سنوات فأقل		٦–١٠		١١–١٥		١٦ سنة فأكثر		قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
السرعة	2.80	1.21	2.43	.98	2.72	1.01	2.46	1.06	1.350	.259
الحجم	2.91	1.20	2.58	.99	2.74	.81	2.40	.98	2.763	.043
الدقة	2.95	.96	2.59	.82	2.63	.93	2.49	1.06	1.985	.117
الجودة	2.53	1.04	2.45	.90	2.59	.92	2.34	1.01	.751	.523
الأداء ككل	2.80		2.51		2.67		2.42		1.785	.151

يتبين من الجدول رقم (27) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخدمة في جميع الأبعاد وفي الأداء ككل، باستثناء بعد الحجم، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول رقم (28).

جدول (28)

المقارنات البعدية بطريقة شفيه لأثر سنوات الخدمة على الحجم ن=211

		المتوسط الحسابي	٥ سنوات فأقل	٦–١٠	١١–١٥	١٦ سنة فأكثر
الحجم	٥ سنوات فأقل	3.09				
	٦–١٠	3.42	.33			
	١١–١٥	3.26	.18	.16		
	١٦ سنة فأكثر	3.60	*.52	.18	.34	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتبين من الجدول رقم (28) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين فئتي الخدمة ٥ سنوات فأقل و ١٦ سنة فأكثر، وجاءت الفروق لصالح 16 سنة فأكثر، وهذه النتيجة تشير إلى قبول

الفرضية في بعد الحجم، ورفضها في باقي الأبعاد ، ولعل السبب في هذه النتيجة جاء بشكلٍ طبيعي ومطابق للمنطق، إذ أن أداء الموظفين قد يتشابه ويتفق بين الموظف والآخر في سرعة أدائه ودقته أو حتى الجودة التي يخرج بها، إلا أن حجم الأداء كما يظهر من إجابات الموظفين في الجدول السابق يؤثر في أدائهم وذلك لأن العاملين من ذوي سنوات الخدمة الطويلة أكثر إدراكاً لمستو حكم الأداء من حديثي الخدمة.

سادساً: اختبار الفرضية السادسة:

"هنالك أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤٠.٠٥) لمستوى تفويض السلطة على أداء العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد".

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار لأثر مستوى تفويض السلطة على أداء العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد، كما هو مبين في الجدول الآتي.

جدول (29)

تحليل الانحدار لأثر مستوى تفويض السلطة بأبعاده المختلفة على أداء العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد ن=211

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
السلطة	.018	.270	.788	.488	.238	21.603	.000
المسؤوليه	.019	.276	.783				
المساءَلة	.473	6.878	.000				

المتغير التابع: الأداء ككل

يتبين من الجدول أعلاه وجود اثر ايجابي عند مستوى الدلالة (α ≤٠.٠٥) لمستوى تفويض السلطة على أداء العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد، وأن التباين المفسر بلغ (0.238) أي أن مستوى تفويض السلطة فسر ما قيمته 23.8% من الأداء، كما تبين عدم وجود اثر دال إحصائيا

للسلطة على الأداء إذ بلغت قيمة ت 0.270 وبدلالة إحصائية 0.788، وعدم وجود أثر دال إحصائيا للمسؤولية على الأداء إذ بلغت قيمة ت 0.276 وبدلالة إحصائية 0.783، ووجود اثر دال إحصائيا للمساءلة على الأداء إذ بلغت قيمة ت 6.878 وبدلالة إحصائية 0.000.

وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية، ويرى الباحث أن السبب في ذلك قد يعود إلى أن الموظفين في مختلف مستوياتهم الإدارية يخافون من المساءلة عن أعمالهم التي يقومون بها في العمل، فالمسؤول يخاف من المساءلة من قبل رؤساءه عند تفويضه لشخصٍ غير كفؤ، والموظف العادي يخاف من المساءلة من قبل الرؤساء في العمل عند تفوضه للسلطة للقيام بأداء عمل معين او لانجاز مهمة معينة.

جدول (30)

تحليل الانحدار لأثر مستوى تفويض السلطة بأبعاده المختلفة على سرعة أداء العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد ن=211

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
السلطة	.050	.701	.484	.416	.173	14.423	.000
المسؤوليه	.046	.644	.521				
المساءلة	.373	5.199	.000				

المتغير التابع: السرعة

يتبين من الجدول أعلاه وجود اثر ايجابي عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠.٠٥) لمستوى تفويض السلطة على سرعة أداء العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد، وأن التباين المفسر بلغ (0.173) أي أن السرعة فسرت ما قيمته 17.3% من الأداء، كما تبين عدم وجود اثر دال إحصائيا للسلطة على سرعة الأداء إذ بلغت قيمة ت 0.701 وبدلالة إحصائية 0.484، وعدم وجود اثر دال

إحصائيا للمسؤولية على الأداء إذ بلغت قيمة ت 0.644 وبدلالة إحصائية 0.521، ووجود اثر دال إحصائيا للمساءلة على الأداء إذ بلغت قيمة ت 5.199 وبدلالة إحصائية 0.000.

وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية.

جدول (31)

تحليل الانحدار لأثر مستوى تفويض السلطة بأبعاده المختلفة على حجم أداء العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد ن=211

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
السلطة	-.007	-.098	.922				
المسؤوليه	.084	1.210	.228	.454	.206	17.918	.000
المساءلة	.417	5.939	.000				

المتغير التابع: الحجم

يتبين من الجدول أعلاه وجود اثر ايجابي عند مستوى الدلالة (α ≤٠.٠٥) لمستوى تفويض السلطة على حجم أداء العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد، وأن التباين المفسر بلغ (0.206) أي أن الحجم فسر ما قيمته 20.6% من الأداء، كما تبين عدم وجود أثر دال إحصائياً للسلطة على الأداء إذ بلغت قيمة ت -0.098 وبدلالة إحصائية 0.922، وعدم وجود اثر دال إحصائيا للمسؤولية على الأداء إذ بلغت قيمة ت 1.210 وبدلالة إحصائية 0.228، ووجود اثر دال إحصائيا للمساءلة على الأداء إذ بلغت قيمة ت 5.939 وبدلالة إحصائية 0.000.

وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية.

جدول (32)

تحليل الانحدار لأثر مستوى تفويض السلطة بأبعاده المختلفة على دقة أداء العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد ن=211

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
السلطة	.012	.174	.862	.466	.217	19.135	.000
المسؤوليه	.003	.039	.969				
المساءَلة	.460	6.599	.000				

المتغير التابع: الدقة

يتبين من الجدول أعلاه وجود اثر ايجابي عند مستوى الدلالة (α ≥٠.٠٥) لمستوى تفويض السلطة على دقة أداء العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد، وأن التباين المفسر بلغ (0.217) أي أن الدقة فسرت ما قيمته 21.7% من الأداء، كما تبين عدم وجود اثر دال إحصائيا للسلطة على دقة الأداء إذ بلغت قيمة ت 0.174 وبدلالة إحصائية 0.862، وعدم وجود اثر دال إحصائيا للمسؤولية على دقة الأداء إذ بلغت قيمة ت 0.039 وبدلالة إحصائية 0.969، ووجود اثر دال إحصائيا للمساءلة على دقة الأداء إذ بلغت قيمة ت 6.599 وبدلالة إحصائية 0.000.

وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية.

جدول (33)

تحليل الانحدار لأثر مستوى تفويض السلطة بأبعاده المختلفة على جودة أداء العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد ن=211

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
السلطة	.011	.154	.878	.460	.212	18.549	.000
المسؤوليه	-.067	-.957	.340				
المساءَلة	.479	6.840	.000				

المتغير التابع: الجودة

يتبين من الجدول أعلاه وجود اثر ايجابي عند مستوى الدلالة (α ≤٠.٠٥) لمستوى تفويض السلطة على جودة أداء العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد، وأن التباين المفسر بلغ (0.212) أي أن الجودة فسرت ما قيمته 21.2% من الأداء، كما تبين عدم وجود اثر دال إحصائيا للسلطة على جودة الأداء إذ بلغت قيمة ت 0.154 وبدلالة إحصائية 0.878، وعدم وجود أثر دال إحصائيا للمسؤولية على جودة الأداء إذ بلغت قيمة ت −0.957 وبدلالة إحصائية 0.340، ووجود اثر دال إحصائيا للمساءلة على جودة الأداء إذ بلغت قيمة ت 6.840 وبدلالة إحصائية 0.000.

وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

يتناول الباحث في هذا الجزء عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة، والتي هدفت الى التعرف على أثر تفويض السلطة على مستوى أداء العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد، وكذلك التعرف على درجة ممارسة تفويض السلطة من قبل المسؤولين، والتعرف على مستوى الأداء للعاملين في تلك الدوائر، وإلى دور بعض الخصائص الشخصية والوظيفية في التأثير على ممارسة مفهوم تفويض السلطة وعلى مستوى أداء أفراد عينة الدراسة.

وقد اشتملت الدراسة على مجموعة من الأسئلة والفرضيات، وهنا عرض لبعض النتائج المتعلقة بها، يليها بعض التوصيات التي يوصي بها الباحث.

١- كان المستوى العام لدرجة ممارسة تفويض السلطة لدى المسؤولين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد متوسطاً، وبمتوسط حسابي (2.98) .

٢- كان المستوى العام لمستوى أداء العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد متوسطاً في جميع الأبعاد وبمتوسط حسابي (2.55) ، باستثناء بعد الجودة فقد كان مرتفعاً وبمتوسط حسابي (2.44) وانحراف معياري(.98).

٣- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين درجة ممارسة تفويض السلطة وأداء العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد، إذ بلغ معامل الارتباط ر(.383).

٤- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في تقدير المبحوثين لدرجة ممارسة تفويض السلطة تعزى لأثر الجنس في جميع الأبعاد باستثناء بعد المسؤولية. وجاءت الفروق لصالح الذكور،

وقد يعود السبب في ذلك إلى طبيعة العاملين الذكور، والذكور بشكل عام محبة لطابع تملكها للسلطة كسمة وراثية وتحمل المسؤولية.

٥- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) في تقدير المبحوثين لمستوى أداء العاملين تعزى لأثر الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي، سنوات الخدمة في جميع الأبعاد وفي الأداء ككل، باستثناء بعد حجم الخدمة بين فئتي الخدمة (5 سنوات فأقل) و(16 سنة فأكثر)، وجاءت الفروق لصالح 16 سنة فأكثر، وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية في بعد الحجم، ورفضها في باقي الأبعاد ، ولعل السبب في هذه النتيجة جاء بشكلٍ طبيعي ومطابق للمنطق، إذ أن أداء الموظفين قد يتشابه ويتفق بين الموظف والآخر في سرعة أدائه ودقته أو حتى الجودة التي يخرج بها، إلا أن حجم العمل كما يظهر من إجابات الموظفين يؤثر في أدائهم بسبب تفاوت قدراتهم على تحمله.

٦- وجود اثر ايجابي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) لمستوى تفويض السلطة على أداء العاملين في الدوائر الحكومية في مدينة إربد، كما تبين عدم وجود اثر دال إحصائيا للسلطة على الأداء، وعدم وجود اثر دال إحصائيا للمسؤولية على الأداء، ووجود اثر دال إحصائيا للمساءلة على الأداء.

ثانياً: التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أوصت الدراسة بما يلي:

١- دعم المسؤولين وصناع القرار في المؤسسات الحكومية والوزارات في المملكة الأردنية الهاشمية لممارسة تفويض السلطة للعاملين فيها من خلال: وضع سياسة تفويض ملائمة لطبيعة عمل المؤسسات، وقيام الإدارة العليا بالوزارات والمؤسسات بتوعية الموظفين لديها بأهمية ممارسة التفويض وتطبيقه، ومن خلال تعزيز مناخ العمل الملائم والمشجع على ممارسة التفويض، ووضع استراتيجيه واضحة لتفويض السلطة في الوزارة، ومتابعة تنفيذها في المؤسسات والدوائر الخاصة بها من خلال الخطط التنفيذية وعدم اكتفاء المسؤولين بتفويض المهام الروتينية أو البسيطة لمرؤوسيهم.

٢- إعادة النظر في التعليمات والقوانين التي تمنع أو تحد من ممارسة عملية تفويض السلطة، وإزالة معوقات تطبيق التفويض في كافة الوزارات الحكومية والمؤسسات والدوائر التابعة لها.

٣- أن تعمل الوزارات الحكومية والمؤسسات والدوائر التابعة لها على رفع مستوى أداء العاملين لديها من خلال: تدريب العاملين لديها وتحفيزهم من خلال تفويضهم للسلطة تمهيداً لتأهيلهم لمناصب أعلى.

٤- تحسين العلاقة بين المرؤوسين فيما بينهم و المسؤولين المباشرين من جهة أخرى من خلال بناء جسور الثقة فيما بينهم ودعم العمل بروح الفريق الواحد في المشاركة وفي عملية صنع القرار.

٥- إجراء مزيد من الدراسات حول درجة ممارسة تفويض السلطة في المؤسسات والدوائر الحكومية في الأردن وأثر ذلك على متغيرات أخرى، مثل الإبداع أو الرضا الوظيفي، والعمل على تناول أبعاد ومتغيرات أخرى جديدة.

٦- أن تواكب منظمات القطاع العام الأردنية التطورات الحديثة لتغيير أساليب العمل واستخدام أسلوب القيادة المناسب والصحيح.

الفصل الخامس

قائمة المـراجع

المراجع العربية:

١. أبو قحف، عبد السلام.(٢٠٠٢). **دليل المدير في تفويض السلطة**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية– مصر.

٢. أبو معمر، وصفيه.(٢٠٠٩). **درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

٣. أخو ارشيده، عالية.(٢٠٠٦). **المساءَلة والفاعلية في الادارة التربوية**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٤. البرادعي، بسيوني.(٢٠٠٩). **تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين اداء العاملين**، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

٥. التويجري، عبدالعزيز إبراهيم.(٢٠٠٧). **تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية بجمرك مطار الملك خالد**، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.

٦. الثّلب، يوسف.(١٩٩٢). **التفويض الاداري بين الشريعة والقانون**، الطبعة الأولى، منشورات كلية الدعوة الإسلامية ولجنة المحافظة على التراث الإسلامي، طرابلس.

٧. الجسار، علي محمد.(٢٠١١). **الثقة التنظيمية وتفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس في محافظة جرش كما يراها المعلمون**، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.

٨. الحربي، خالد بن حمدي الحميدي.(٢٠٠٣). **اثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية،** دراسة ميدانية على العاملين بإدارة جوازات منطقة الرياض والمنطقة الشرقية.

٩. الخزامي، عبد الحكم أحمد.(٢٠٠٢). **تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين،** مكتبة الساعي للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.

١٠.الزعبي، دلال محمد ذياب.(٢٠٠٤). **درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم،** رسالة منشورة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد الخامس، العدد الثالث، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

١١.السالم، مؤيد سعيد.(٢٠٠٩). **القوة التنظيمية،** الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

١٢.الشرعة، عطاالله "محمد تيسير".(٢٠١٠). **إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة،** الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان.

١٣.الصرايرة، خالد، والقضاة، محمد.(٢٠٠٩).**القيم البيروقراطية لدى الموظفين الاداريين العاملين في جامعة مؤتة وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها،** بحث منشور، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد الخامس، العدد الثالث(٢٣٣- ٢٤٧).

١٤.الضلاعين، علي.(٢٠١٠). **أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي، مجلة العلوم الإدارية،** المجلد السابع والثلاثين، العدد الأول.

١٥.الطراونة، تحسين.(٢٠٠٢). **تقييم الأداء والوصف الوظيفي،** مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السابع، العدد الرابع، جامعة مؤتة، الأردن.

١٦.العتيبي، آدم غازي.(١٩٩٨). **أثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت**، بحث منشور، المجلة العملية لكلية الإدارة والاقتصاد(٨١- ١٢٦)، العدد التاسع.

١٧.العثمان، محمد.(٢٠٠٣). **تفويض السلطة وأثرها على كفاءات الأداء**، الطبعة الأولى، مكتبة المسيرة، عمان، الأردن.

١٨.العثمان، محمد بن عبد الله.(٢٠٠٣). **تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء**، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض.

١٩.العضايلة، علي محمد.(١٩٩٨). **تفويض السلطة في المؤسسات العامة الاردنية- دراسة ميدانية**، رسالة منشورة، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد(١٩٩-٢٢٨)، العدد التاسع.

٢٠.العواملة، نائل عبد الحافظ.(١٩٩٤). **دراسة ميدانية لمفهوم تفويض السلطة في المؤسسات الأردنية العامة والخاصة**. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة.

٢١.القحطاني، يحيى سعيد.(٢٠١١). **تفويض الصلاحيات وعلاقته بمعنويات العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

٢٢.القرالة، عصمت سليم.(٢٠١١). **الحكمانية في الأداء الوظيفي**، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٢٣.القريوتي، محمد قاسم احمد.(٢٠٠٣). **اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة**، رسالة منشورة، دورية الادارة العامة، العدد الثاني، الكويت.

٢٤.المبيضين، عقلة و جرادات أسامة.٢٠٠١. **التدريب الإداري الموجه بالأداء**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. بحوث ودراسات، القاهرة.

٢٥. المحاسنة، محمد.(٢٠٠٧). **أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل**. مجلة النهضة، المجلد الثامن، العدد الأول.

٢٦.المعاني، أيمن.(٢٠٠٩). **التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الخامس، العدد الثاني.

٢٧.المعشر، زياد يوسف، والهيتي، صلاح الدين حسين.(٢٠٠٤). تأثير الاستقطاب والابقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا، رسالة منشورة، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٠، العدد الأول.

٢٨.أموس، جولي.(٢٠٠٢). **فن الإدارة بالتفويض**، الطبعة العربية الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

٢٩.حسان، حسن و العجمي، محمد.(٢٠٠٧). **الادارة التربوية**. دار المناهج، عمان، الأردن.

٣٠.حسين، سلامه.(٢٠٠٤). **اتجاهات حديثه في الادارة المدرسية الفعالة**، دار الفكر، عمان- الأردن.

٣١.درة، عبد الباري ابراهيم.(٢٠٠٣). **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات**، الطبعة الأولى، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

٣٢.دوارعرة، مصطفى سليمان عبد الرحيم.(٢٠١٠). **درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس لمساعديهم في محافظة اربد وعلاقتها بأداء المساعدين لمهامهم من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.

٣٣.ريان، مجد.(٢٠٠٩). **تقييم أداء العاملين**، الطبعة الأولى، دار الياقوت للطباعة والنشر والتوزيع، عمان– الأردن.

٣٤.سورجي، كاوه.(٢٠١٠). **التفويض الإداري وأثره على الإبداع لدى العاملين في وزارة التربية في إقليم كوردستان– العراق**، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.

٣٥.شقبوعه، داود. (٢٠٠١). **أنظمة إعداد المشرفين**، الطبعة الأولى، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين.

٣٦.عبد الله، عبد الغني.(١٩٨٦). **التفويض في السلطة الإدارية**، مركز الكتب الثقافية، بيروت.

٣٧.عبد الحليم، احمد و عبابنه، رائد.(٢٠٠٧). **دور التفويض و الشفافية في ممارسة الابداع الإداري في القطاع العام في الأردن**، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية.

٣٨.عبد المحسن، توفيق محمد.(٢٠٠٥). **اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء**، دار الفكر العربي للتوزيع، مصر.

٣٩.عبد اللطيف، رشاد أحمد.(٢٠٠٧). **تنمية المنظمات الاجتماعية**، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.

٤٠.عليوة، السيد.(٢٠٠٢). **تنمية المهارات الإشرافية**، الطبعة الثانية، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

٤١.عواد، فتحي.(٢٠١٢). **إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة**، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

٤٢. فريحات، حيدر، والعلاونه، علي.(١٩٩٨). **العوامل المؤثرة على تفويض السلطة في القطاع الصناعي الأردني- دراسة ميدانية**، رسالة منشورة، المنارة، المجلد الخامس، العدد الأول، جامعة مؤتة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.

٤٣. قريطم، عيد.(٢٠١١). **التفويض في الاختصاصات الإدارية- دراسة مقارنة**، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان.

٤٤. كنعان، نواف.(٢٠٠٢). **القيادة الإدارية**. دار الثقافة، بيروت.

٤٥. كينان، كيت.(١٩٩٦). **أصول تفويض الصلاحيات**، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان.

٤٦. محمد، نوال يونس.(٢٠٠٠). **العوامل المؤثرة في مهارة التفويض لدى القيادة الإدارية بالتطبيق على عينة من مديري المنظمات العراقية**، رسالة منشورة، تنمية الرافدين ص ص (٥٩-٧٠)، العراق.

٤٧. ملوخية، احمد.(٢٠٠٦). **الإدارة لرجال الأعمال والحكومات**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.

٤٨. مهنا، إبراهيم عفيف.(٢٠٠٦). **العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات** في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

٤٩. هاينز، ماريون.(١٩٨٤). **إدارة الأداء**، ترجمة، صباغ، زهير ومرسي، محمود، مطبعة معهد الإدارة العامة، السعودية.

٥٠. هلال، محمد.(١٩٩٦). **مهارات إدارة الأداء**، الطبعة الأولى، مركز تطوير الاداء والتنمية، مصر.

المراجع الأجنبية:

Abraham Carmeli & John Schaubroeck. 2007. **"The Influence of Leaders and Other Referents Normative Expectations on Individual Involvements in Creative Work"**, The Leadership Quarterly **Journal.**

Claudia J. Ferrante.2006**." Innovating Sharing: Shared Accounting Information as Facilitator of Trust and Performance"**, **Journal of Engineering and Technology Management**, U.S Air Force Academy.

Janet R. Kennedy & Ronald D. Anderson.2002. **"Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance"**, The Leadership Quarterly, **Australian Journal.**

Jackson, C, Ann, B. (2006). **"The Relationship between Teacher Empowerment, Teachers, Sense Of Responsibility For Students Outcomes, And Students Achievment".** Dissertation Abstracts International, A-61-05,p.1692.

Njie Thaddues, Fon Linus, & Awomodu gbolahan.2008. **"Top Management Commitment and Empowerment of Employees in TQM Implementation"**, university college of boars, pp.1-37.

Pollak, C. (2009). Teacher Empowerment, Authorization and Collaboration Enhances Student Engagement in Learning Environment**. Journal of Research**, 23(9), 11-32.

Richard David Morrow, **"The Perception Of The Federal Aviation Administration Employees Of The Airways Facilites Division On Personal And Institutional Factors Affecting The Motivation Towerd Their Empowerment"**, Dissertation Abstract, PHD, Walden University, 1995, Data Base, Yarmouk University.

Seonghee Cho & Robert H. Woods & Mehmet Erdam,2006." **Measuring the Impact of Human Resource Management Practices on Hospitality Firms Performance**", Hospitality Management **Journal**.

Slye, G. L. (2008)." **The Relationship for Novice And Veteran Teachers**". Dissertation Abstracts International, A-60-04,p.322.

ملحق رقم(1)

أسماء السادة أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة

١. الأستاذ الدكتور أنيس خصاونة .... جامعة اليرموك

٢. الأستاذ الدكتور نعيم نصير.. جامعة اليرموك

٣. الدكتور عبد الفتاح كراسنة .... جامعة اليرموك

٤. الدكتور محمد بني سلامه .... جامعة اليرموك

٥. الدكتور عبد الكريم جرادات .... جامعة اليرموك

٦. الدكتور محمد العجلوني .... جامعة اليرموك

ملحق رقم(2)

استبانه الدراسة

ملحق رقم(3)

كتب المخاطبات

الرسمية



جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

الرقم : ك ق/107/
التاريخ : ..... هـ
الموافق : 2012/5/7 م

كلية الاقتصاد والعلوم الادارية
الإدارة العامة

لمن يهمه الأمر

تحية طيبة وبعد،،،،

يرجى العلم بان الطالب:عمار سالم العجلوني

ماجستير تخصص إدارة عامة يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان :

تفويض السلطة وأثره على أداء الموظفين العاملين في دوائر الحكومية في مدينه إربد من وجهة نظر الإدارة الإشرافية.

أرجو التكرم بمساعده الطالب في توزيع الاستبيانات وذلك لاهميه موضوع الدراسة.

علما بان هذه المعلومات لن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي فقط.

واقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

مشرف الطالب

الأستاذ الدكتور احمد الشياب

الزملاء الزميلات
بلدية ... اربد
للتعاون مع الباحث
لطفاً في ملأ الاستبيانات
٨ /٥/ ٢٠١٢

تلفون : ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ + فاكس : ٧٢١١١٩٤ -٢- ٩٦٢ + اربد – الأردن
Tel: + 962 - 2 - 7211111 Fax : + 962 - 2- 7211194 Irbid - Jordan E-mail: yarmouk@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo



جامعـــة اليرمـــوك
YARMOUK UNIVERSITY

كلية الاقتصاد والعلوم الادارية
الإدارة العامة

الرقم : ك ق/107/
التاريخ : هـ
الموافق : 2012/5/7 م

السيد مدير دائرة الاحوال المدنية والجوازات/ اربد المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

يرجى العلم بان الطالب: عمار سالم العجلوني

ماجستير تخصص إدارة عامة يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان :

تفويض السلطة وأثره على أداء الموظفين العاملين في دوائر الحكومية في مدينه إربد من وجهة نظر الإدارة الإشرافية.

أرجو التكرم بمساعده الطالب في توزيع الاستبيانات وذلك لاهميه موضوع الدراسة.

علما بان هذه المعلومات لن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي فقط.

واقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

مشرف الطالب

الأستاذ الدكتور احمد الشياب

تلفون : ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ + فاكس : ٧٢١١١٩٤ - ٢ - ٩٦٢ + اربد - الأردن
Tel.: +962 - 2- 7211111 Fax: +962 - 2- 7211194 Irbid - Jordan E-mail: yarmouk@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo



جامعــة اليرمــوك
YARMOUK UNIVERSITY

الرقم : ك ق/107/
التاريخ : هـ
الموافق : 2012/5/7 م

كلية الاقتصاد والعلوم الادارية
الإدارة العامة

لمن يهمه الأمر

تحية طيبة وبعد،،،

يرجى العلم بان الطالب:عمار سالم العجلوني

ماجستير تخصص إدارة عامة يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان :

تفويض السلطة وأثره على أداء الموظفين العاملين في دوائر الحكومية في مدينه إربد من وجهة نظر الإدارة الإشرافية.

أرجو التكرم بمساعده الطالب في توزيع الاستبيانات وذلك لاهميه موضوع الدراسة.

علما بان هذه المعلومات لن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي فقط.

واقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

مشرف الطالب

الأستاذ الدكتور احمد الشياب

تلفون : ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ +   فاكس : ٧٢١١١٩٤ -٢-٩٦٢ +   اربد - الأردن
Tel: +962 - 2 - 7211111   Fax : +962 - 2 - 7211194   Irbid - Jordan   E-mail: yarmouk@yu.edu.jo   http://www.yu.edu.jo

Abstract

Ajlouni, Ammar Salim Ahmed. Authority Delegation and its Impact on Employees' Performance in Governmental Departments of Irbid City: the Supervisory Management perspective. A master's thesis, Yarmouk University, 2013. (supervised Prof. Ahmed "Mohamed Said" alsheyab).

This study aims to identifying the level of practicing delegation of authority and its impact on the level of the performance of the staff in Jordanian Governmental Departments of Irbid City: the Supervisory Management's perspectiv, and clarifying the relationship between the degree of practicing of delegated authority and the level of the performance of the staff working in those government departments. In order to achieve the goals of the study, the researcher Developed a questionnaire measuring tool, consisted of two pivots, the first one regards to authorize workers in basic dimensions, namely: the authority, responsibility, accountability, and the second regards to the level of performance of workers in basic dimensions also: speed, size, accuracy, and quality.

The study sample consisted of (211) workers in governmental circles in the city of Irbid, after the application of the tool and conduct statistical analysis using appropriate statistical program spss and extracting occurrences and percentages and the calculation standard arithmetic averages and deviations, unilateral variance analysis (Anova), and testing analysis Steep, extracting link transactions Pearson, the study showed a group of the results, the most important was : the general level to practice of delegating authority for personnel in governmental circles in the city of Irbid was moderate, Mean(3.13) and Std. Deviation (0.51) the dimensions in descending order(accountability, authority, responsibility), and the overall level of performance of staff working in governmental circles in Irbid city average, and average arithmetic(2.55) normative deviance (0.92) except after quality was high Mean(2.44) and Std. Deviation (.98) The salary dimensions in descending order(quality,

speed, size, accuracy), also, the results showed a positive relationship between the degree of statistical function exercise of delegated authority and performance of staff in government departments in the city of Irbid, as the value of Pearson correlation coefficient between them(0.383) and the absence of significant statistical differences (α = 0.05) in the estimation of employers degree who practice delegated authority attributable of the impact of gender in all dimensions except after responsibility, which was the level of statistical significance then(0.011) . Differences in favor of male came Mean(3.15) and Std. Deviation (0.66) And, lack of a significant statistical differences (α = 0.05) to estimate the performance level of employers staff attributable of the impact of sex, age, educational level, functional level, years of service in all dimensions and performance as a whole, with the exception of after service volume between the two categories of service (5 years and younger) and (16 years and over), differences came for 16 years and more statistical variant amounted to(0.043) Mean (2.40) and Std. Deviation (0.98), and the absence of the impact of D. statistically of the Authority in performance, as the value of t(0.270), lack of impact of statistically responsibility performance Recognizing the value of t(0.276), and the presence of the impact of statistically accountable for performance, where the value of the T(6.878). In the light of the previous results provided the study proposals and recommendations, of which the most important: the need to support responsible decision makers in governmental institutions and ministries in the Hashemite Kingdom of Jordan to practice delegated authority for workers, and to reconsider in the instructions, laws which prevent or limit the practice of the process of delegation of authority, and the removal of obstacles to the application of the Credentials Committee in all government ministries and departments of institutions, and further studies on the degree of exercise of credentials of The authority in governmental institutions and departments in Jordan and the impact on other variables, such as creativity or job satisfaction.

Key Words: Authority Delegation, Employees' Performance, Governmental Departments, Supervisory Management